



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
Departamento de Psicología Biológica y de la Salud.

TESIS DOCTORAL

LA TRAICIÓN EN LA NEGOCIACIÓN.
VARIABLES CONDUCTUALES Y PSICOLÓGICAS EN PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Julio Álvarez Cerberó



Director: José Antonio Carroble

Madrid, Junio 2017

Índice

MARCO TEÓRICO	1
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: LA TEORÍA DE JUEGOS	5
DEFINICIÓN E INTRODUCCIÓN	5
UNA INCURSIÓN EN LA HISTORIA	7
CATEGORÍAS DE JUEGOS	9
JUEGOS DE ACCIÓN CONSECUTIVA	10
JUEGOS DE ACCIÓN SIMULTÁNEA	11
EL DILEMA DEL PRISIONERO.....	12
LAS DISCREPANCIAS DE LA PAREJA (GUERRA DE LOS SEXOS).....	14
EL CONDUCTOR (GALLINA).....	15
GANE EL MÁXIMO POSIBLE	16
CAPÍTULO 2: LA NEGOCIACIÓN	19
DEFINICIÓN	19
NEGOCIAR ES CONSTRUIR ACUERDOS.	19
PARTES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....	20
LA PREPARACIÓN	20
RECOGER INFORMACIÓN.....	21
ESTABLECIMIENTO DE LAS NECESIDADES	24
CONSTRUIR EL MAPAN.....	26
LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA	28
LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA: PROYECTO HARVARD	31
CENTRARSE EN LOS INTERESES.....	32
INVENTE OPCIONES EN BENEFICIO MUTUO	35
SEPRE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.....	39
UTILICE CRITERIOS OBJETIVOS.....	40
RELACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA NEGOCIACIÓN.....	42
CON LOS ESTUDIOS DE ESTA TESIS	42

PARTE EMPÍRICA	44
<u>CAPÍTULO 3: ¿UNA PERSONALIDAD TRAIIDORA?.....</u>	45
SOBRE LA PERSONALIDAD Y SU ESTUDIO	45
PREÁMBULO SOBRE LA MUESTRA	46
OBJETIVO	47
METODOLOGÍA.....	48
INSTRUMENTOS.....	48
JUEGO “GANE EL MÁXIMO POSIBLE”	49
MATERIALES UTILIZADOS EN EL JUEGO	53
HOJA DE INSTRUCCIONES	54
HOJA DE REGISTRO	55
FIGURA 8: HOJA DE REGISTRO DE LOS RESULTADOS DE CADA VOTACIÓN.	56
TEST NEO PI-R (<i>REVISED NEO PERSONALITY INVENTORY</i>).....	57
EL MODELO BIG FIVE.....	60
PROCEDIMIENTO	61
RESULTADOS	62
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	66
<u>CAPÍTULO 4: ¿EXISTE EL JUGADOR RACIONAL?</u>	68
OBJETIVO	68
METODOLOGÍA.....	68
MUESTRA	68
PROCEDIMIENTO	69
RESULTADOS	69
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	71
<u>CAPÍTULO 5: EN BUSCA DE VARIABLES SITUACIONALES</u>	73
OBJETIVO	73
METODOLOGÍA.....	73
INSTRUMENTOS.....	74
MUESTRA	75
PROCEDIMIENTO	75
RESULTADOS	75
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	80

<u>CAPÍTULO 6: ¿PESAN MÁS LAS VARIABLES SITUACIONALES QUE LA PROCEDENCIA DE LOS SUJETOS?</u>	<u>82</u>
OBJETIVO	82
METODOLOGÍA.....	82
INSTRUMENTOS.....	83
MUESTRA	83
PROCEDIMIENTO	84
RESULTADOS	84
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	90
<u>CAPÍTULO 7: EL VALOR DE LA FORMACIÓN</u>	<u>92</u>
OBJETIVO	92
METODOLOGÍA.....	92
INSTRUMENTOS.....	93
MUESTRA	93
PROCEDIMIENTO	93
RESULTADOS	93
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
<u>CAPÍTULO 8: DEJÉMONOS DE JUEGOS.....</u>	<u>96</u>
OBJETIVO	96
SITUACIÓN ACTUAL	96
UNA POSIBLE EXPLICACIÓN A LA LUZ DE NUESTROS DATOS	97
LA NATURALEZA DE LA CORRUPCIÓN	99
<u>DISCUSIÓN GENERAL.....</u>	<u>101</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>106</u>

Marco Teórico

Introducción

Después de impartir en los últimos quince años cursos de Negociación en la Universidad y en las empresas españolas más relevantes (Repsol, OHL, Dragados, Telefónica...) de comprobar cómo la mayoría de colegas que se dedican a la misma tarea, en otras corporaciones, utilizan modelos semejantes (los llamados *win-win* o ganar-ganar) y de ver como el comportamiento de las empresas y por tanto de las personas que trabajan para ellas nada o poco tienen que ver con el modelo que sin embargo quieren que se enseñe a sus empleados, nos ha parecido relevante el estudio del comportamiento negociador y el de la traición. El problema de la deserción o no cooperación, de la traición, o el más amplio de la corrupción ha sido siempre objeto de estudio científico desde distintas disciplinas (Derecho, Politología, Sociología, Psicología) y de gran preocupación popular.

Además de lo apuntado anteriormente, lo que más nos motivó a llevar a cabo este trabajo es la actual situación española y europea, o de los países occidentales en general, que sobre todo después de la adopción de las políticas neoliberales y del imperio de los mercados que supuestamente se autorregulan sin necesidad de ninguna intervención estatal, ha dado como resultado el actual nivel generalizado de corrupción que estamos contemplando. Son innumerables los casos a los que estamos asistiendo, unos relacionados directamente con la financiación de los partidos políticos y los más con el lucro personal de empresarios, políticos, banqueros y en general de las élites dominantes que han llegado a hacer de las corruptelas, traiciones y deserciones un estilo de vida amparados en la impunidad de la que han disfrutado.

Actualmente, en el año 2016, hay en España unos 1.700 casos abiertos de corrupción. El importe económico saqueado equivale a los recortes que la Comisión Europea ha exigido a España: unos 8.000 millones de euros. Este vergonzoso ranking está liderado por el Partido Popular que acumula, él sólo, casi 500 imputados entre cargos públicos y orgánicos dentro del propio partido.

Según el barómetro del CIS de octubre de 2016, la corrupción y el fraude son la segunda gran preocupación de los españoles después, naturalmente, del paro.

Un estudio realizado por Le Clerque y Rodríguez (2015) en la Universidad de Las Américas de Puebla, en México, señala que España ocupa el primer lugar de los países con mayor impunidad de Europa y el puesto 17º a nivel mundial. Este estudio apunta a la baja tasa de jueces (11 por cada 100.000 habitantes) como la causa principal del alto nivel de impunidad en nuestro país.

Ante esta situación de alarma social que no solo saquea las arcas de todo un país, sino que como consecuencia de muchos de estos casos se han producido padecimientos económicos y morales a muchas personas que nada tenían que ver con ellos (caso de las “preferentes” en Caja Madrid) nos preguntamos si podríamos detectar alguna variable que pudiera predecir, desde un punto de vista psicológico, la aparición de casos de corrupción y analizar más concretamente el proceso causal que puede tener lugar en esta lacra social

El tema de investigación de esta tesis doctoral se centra en el estudio de dos importantes aspectos del comportamiento humano. Por un lado la capacidad de alcanzar acuerdos y la vía para alcanzarlos: la negociación, con la posibilidad de traicionar o incumplir, supuestamente en beneficio propio, los acuerdos negociados; y por otro, el comportamiento de las partes implicadas en un problema cuando no existe la posibilidad de comunicarse y por tanto de negociar; tema del que se ha ocupado la Teoría de Juegos en los últimos sesenta años.

Por tanto, El **Capítulo 1** lo dedicamos a hacer una breve introducción a la teoría de juegos, mientras que en el **Capítulo 2** nos ocupamos de exponer brevemente las bases y los tipos de negociación.

Especialmente interesante y objeto principal de la investigación ha sido el hecho de la traición una vez alcanzados acuerdos y el de la no cooperación, también llamado muchas veces deserción, cuando no hay posibilidad de negociar.

En este contexto formulamos varios objetivos o hipótesis a las que intentamos dar respuesta en los distintos capítulos experimentales que componen este trabajo. Las fundamentales son las siguientes:

- H1: Hay variables psicológicas que configuran una “personalidad traidora.
- H2: En las situaciones en las que no pueden negociar, las personas se comportarán como predice la Teoría de Juegos.
- H3: Hay determinadas condiciones situacionales que favorecen la traición.
- H4: La presencia de la variable impunidad es crucial para que se produzcan traiciones.
- H5: La Formación favorece la cooperación en situaciones de negociación.

El problema al que se enfrentaron los sujetos de la investigación fue un juego que consta de diez votaciones, llamado *Gane el Máximo Posible*, en el que se opta por elegir una X o una Y, únicamente en base a las consecuencias, pérdidas o ganancias en euros, que se derivan de elegir una u otra. En siete de las jugadas los cuatro participantes de cada grupo, no podían negociar entre si, y sí podían hacerlo en tres de ellas especialmente bonificadas. El juego se describe exhaustivamente en el **Capítulo 3** en el que utilizamos lo que llamamos Versión Normal (VN) del juego de *Gane el Máximo Posible* y nos ocupamos de determinar si aparecía alguna correlación entre alguno de los rasgos o entre las facetas del NEOPI-R y el comportamiento de deserción o traición en el mencionado juego.

En el **Capítulo 4** nos ocupamos de esclarecer si existe el “jugador racional” que postula la Teoría de Juegos. En el **Capítulo 5** nos preocupamos por demostrar si determinados factores situacionales pueden influir en la traición. Esto lo hicimos variando las condiciones del juego. En ese sentido algunos grupos jugaron una Versión sin Refuerzo (VSR) en la que las jugadas

negociadas no estaban especialmente bonificadas. También inventamos y algunos grupos jugaron a una Versión Normal con Impunidad (VNI) y otros a una Versión sin Refuerzo con Impunidad (VSRI). Finalmente, aunque con una muestra pequeña, y por eso los resultados no son tan fiables un grupo jugó a una Versión Sin Fin (VSF) en la cual la décima jugada no tenía por qué ser la última.

En el **Capítulo 6** tratamos además de comprobar si el comportamiento de los sujetos de los 9 grupos que jugaron las diferentes versiones del juego, estaba determinado más que por su procedencia (Estudiantes de Psicología, Estudiantes de diferentes Facultades de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Estudiantes del Instituto de Enseñanza Secundaria (IES) Luis García Berlanga de Coslada y Mandos Intermedios de una Empresa) por la versión del juego que les tocaba jugar.

Un resultado que en principio parecía extraño nos llevó a un último análisis en el **Capítulo 7** en el que pudimos constatar que la formación previa en negociación tiene efectos, al menos a corto plazo, en el comportamiento de los jugadores en las votaciones en las que se pueden alcanzar acuerdos.

Añadimos finalmente un último **Capítulo 8** sobre la corrupción política y sus actuales consecuencias en nuestro país.

En la Discusión Final se comentan los resultados y se plantean posibles líneas de investigación futuras.

Capítulo 1: La Teoría de Juegos

Definición e Introducción

La teoría de juegos es un cuerpo científico que se encarga de estudiar las estrategias que se utilizan en los conflictos entre dos o más jugadores *absolutamente* racionales que persiguen su propio beneficio sin importarles lo que los demás puedan perder o ganar y en muchos tratan de ganar a costa de los otros.

Se denomina “juego” cualquier interacción conflictiva entre varios contendientes o jugadores en la que todos toman decisiones para tratar de obtener su máximo beneficio, sabiendo que los demás también las toman y que el resultado final dependerá de las decisiones que hayan tomado en conjunto. En la teoría de juegos clásica un jugador absolutamente racional es aquel carente de todo tipo de emociones (excepto probablemente la codicia y la excitación durante la interacción) y de condicionamientos del medio.

Al necesitar de jugadores *absolutamente* racionales, las decisiones se toman como resultado de cálculos matemáticos y la teoría de juegos se considera por tanto una parte de las matemáticas que se puede aplicar a diferentes cuerpos científicos.

Resulta, sin embargo, curioso que racionalmente se pueden tomar decisiones que terminan siendo puramente irracionales, como la escalada nuclear durante la guerra fría. Gintis (2009). Con el paso de los años se vio que la gente no tomaba decisiones racionales ateniéndose a las definiciones anteriores de racionalidad y se empezó a hablar de Teoría de Juegos Conductual, Camerer (2003); Gintis (2009), tratando de incluir otros factores de tipo psicológico. En esta versión de la teoría, también llamada ampliada, se han revisado los

conceptos de racionalidad y se considera que para ser racional un jugador únicamente debe mostrar preferencias consistentes y, como veremos más adelante, se tienen en cuenta variables de “carácter” y situacionales.

Además de la teoría de juegos, para resolver conflictos contamos con la negociación que, como veremos posteriormente, se subdivide en negociación integradora y negociación distributiva. Aunque las diferencias entre la negociación integradora y la teoría de juegos son claras, muchas veces la frontera entre la negociación distributiva y la teoría de juegos no está bien delimitada, observándose algunas claras similitudes entre ambas, entre las que se encuentran las siguientes:

1. En ambos enfoques lo que uno de los contendientes gana lo hace a costa del o de los otros, por tanto la opción de ganar-ganar suele quedar excluida.
2. Normalmente son interacciones de una sola vez o tienen un final claro, aunque hay ciertas relaciones comerciales que se basan en este tipo de negociación que se mantienen en el tiempo, como las de los proveedores con las empresas a las que abastecen de productos o servicios.
3. Se suele litigar o se compete por una sola variable, que suele ser el precio en las negociaciones comerciales.

Sin embargo también tienen, en nuestra opinión, marcadas diferencias:

1. La negociación distributiva no excluye las emociones, y al no necesitar de contendientes puramente racionales, no excluye las variables psicológicas.
2. La negociación distributiva tiene en cuenta, aunque mínimamente, las relaciones entre los implicados que son más suaves y cordiales si se prolongan en el tiempo.
3. En la negociación distributiva hay comunicación entre las partes y la voluntad de llegar a un acuerdo, aunque no sea del tipo ganar-ganar.

Las dos primeras diferencias se difuminan casi por completo si tenemos en cuenta la teoría de juegos conductual. La tercera, sin embargo, muestra unas claras diferencias, sobre todo cuando hablamos de juegos de acción simultánea.

Una incursión en la historia

La Teoría de Juegos es una ciencia joven ya que se ha desarrollado en los últimos sesenta años, pero en tan poco tiempo ha dado más premios Nobel que cualquier otra rama de la economía y no solo se utiliza en economía, también forma parte de las herramientas empleadas en las ciencias sociales: Política, Psicología, y humanidades en general, Brams (2011) o cualquier otra disciplina científica en la que se estudie el conflicto y las formas de resolverlo. También es interesante mencionar que no solo se utiliza en ciencias sociales, sino que tiene aplicaciones en Biología Evolutiva. Gintis (2009).

Von Neumann, considerado el padre de la teoría de juegos básica fue uno de los mayores genios que ha dado el siglo XX y fue el inventor, junto a Morgenstern, del teorema minimax Von Neumann (1944). Según este teorema, en juegos finitos de suma cero entre dos jugadores racionales, (es decir aquellos juegos que tienen un final y en los que los intereses de ambos jugadores son opuestos, ya que lo que gana uno lo pierde el otro) ambos jugadores deberían tratar de maximizar sus ganancias y minimizar sus pérdidas. Por tanto, un jugador racional debería optar por estrategias que le garantizaran el máximo del mínimo posible de sus propias ganancias (maximin), o minimizar el máximo de las ganancias de su oponente (minimax). Si ambos contendientes juegan racionalmente el minimax de uno y el maximin del otro coinciden, siendo el minimax de uno igual al maximin del otro.

Un famoso ejemplo de aplicación de este teorema sería el caso de un padre que al morir dejara una finca a sus dos hijos enfrentados de tiempo atrás. Antes que recurrir a pleitos o cualquier otro tipo de soluciones (recurrir a la mediación de un mafioso por ejemplo), la solución consistiría en que uno hiciera una partición de la finca y el otro fuera el primero en

escoger la parte que más le conviniera. De este modo el que hiciera la partición, la haría intentando que independientemente de lo que su hermano eligiera, él quedara satisfecho con lo que obtuviera ya que su hermano obtendría el mínimo de sus máximas ganancias posibles (minimax) y el se garantizaría el máximo de sus mínimas (maximin) ganancias posibles. Como puede verse el minimax de uno corresponde al maximin del otro y viceversa. Este ejemplo, además, nos muestra que la información de ambos contendientes debería ser igual y completa, ya que si el que escoge supiera que bajo el suelo de determinada parte de la finca hay una mina de algún metal precioso o un pozo de agua o petróleo, optaría sin duda por escoger esa parte. Otro de los logros de Von Neumann fue introducir el factor de Riesgo para determinar las “utilidades” que una persona está dispuesta a pagar por obtener un determinado resultado. Supongamos que un joven quiere casarse con una chica y que sus padres no están de acuerdo con ese enlace. Para evitar la boda el padre le ofrece una cantidad de papeletas en las que el peor resultado posible es no obtener nada y el mejor obtener un coche valorado en 40.000€. Estas papeletas que le ofrecen tienen cada vez mayor probabilidad de obtener el premio, si la probabilidad de obtener la papeleta que le hace cambiar de idea podemos situarla en el 80%, estableceríamos que para el chico la boda con su novia tiene un valor o una “utilidad” de 80 útiles. (No se sabe cómo se tomará esto su novia, aunque podemos sospecharlo).

Von Neumann también fue un “halcón” en los años de la guerra fría y uno de los muchos grandes científicos que trabajó en el proyecto Research and Development (RAND), un controvertido proyecto de investigación científica para el ejército Norteamericano creado por Franklin Collbohm que fue considerado la esencia del maquiavelismo y el principal laboratorio de estrategias en los años de la guerra fría posteriores a la segunda guerra mundial. Poundstone hace un magnífico resumen de aquellos años Poundstone (1995).

Alrededor de 1950 John Nash hizo la aportación a la Teoría de Juegos que años después (1994) le valió el premio Nobel: el famoso Equilibrio de Nash que se define como “el punto de equilibrio que se produce cuando todos los jugadores eligen a la vez la mejor respuesta a las elecciones estratégicas de los demás”. En ese punto nadie está tentado de cambiar individualmente su estrategia mientras los demás mantengan su elección. Queremos resaltar

en este punto, por la implicación que tiene en nuestros experimentos, que un equilibrio de Nash puede ser, y en muchos casos es, ineficiente en el sentido de Pareto; o sea que no garantiza la máxima ganancia para todos los implicados y en algunos casos lleva a la situación nada deseable de perder-perder.

Otro representante relevante de esta primera etapa es Schelling, premio Nobel de economía en 2005 y autor de un estudio clásico sobre estrategias defensivas, el poder de la amenaza y la guerra nuclear, Schelling (1980). También debemos citar en este apartado a Axelrod (2006) cuya aportación a través del campeonato que organizó para computadoras que jugaran entre sí al *Gane el Máximo Posible* en una de sus variantes, demostró que entre dos jugadores, en un juego repetitivo, la estrategia del “donde las dan las toman” con un comienzo cooperativo era ganadora. En efecto el campeonato lo ganó la máquina desarrollada por Rapoport y su equipo. El programa de ese ordenador comenzaba siempre cooperando, para después imitar continuamente la última jugada de su oponente. De modo que si su oponente cooperaba, seguía cooperando, pero si desertaba, desertaba a su vez en la siguiente jugada. Es digno de mencionar que la computadora de Rapoport no logró ganar ni un solo duelo, pero logró, en el cómputo general, más puntos que ninguna otra.

Los citados Gintis (2009), Camerer (2003) y Hofstadter (1985) son algunos de los autores más representativos de la evolución última de la Teoría de Juegos.

Categorías de juegos

En general en teoría de juegos se distinguen dos grandes ramas: Los juegos llamados de acción consecutiva, en los cuales los diferentes actores toman sus decisiones uno tras otro, como por ejemplo en ajedrez, en tenis, en algunas decisiones políticas o militares, en procesos de ventas o subastas, etc; y los juegos de acción simultánea en los cuales los contendientes toman las decisiones a la vez, basándose en lo que piensan que hará la otra parte y lo que creen que la otra parte piensa que harán ellos. Dentro de estos dos grandes grupos también se consideran los subgrupos de juegos de información perfecta, en los cuales todos los

participantes tienen toda la información necesaria para resolverlos, frente a aquellos de información incompleta y por otro lado los juegos finitos frente a aquellos que no tienen una finalización clara. De este modo un juego puede ser, por ejemplo, de acción simultánea, información perfecta y finito.

Juegos de acción consecutiva

Vamos a comentar este tipo de juegos de acción consecutiva, aunque los que más nos interesan por ser del mismo tipo que el que utilizamos en esta tesis son los de acción simultánea.

En estos juegos de acciones consecutivas los contendientes realizan sus jugadas o sus apuestas uno tras otro. El ajedrez, aunque Von Neumann no lo consideraba un juego ya que pensaba que había una única manera correcta de jugarlo y una vez que se llegara a conocer ésta el juego sería trivial, el póker, la guerra de precios entre proveedores de telefonía o cualquier otro servicio, las subastas o los juegos de ingenio entre dos o más jugadores son ejemplos de este tipo de juegos que a su vez pueden ser de información perfecta o incompleta, finitos o sin un final determinado, y casi siempre de suma cero.

Como ya hemos comentado hay dos reglas básicas en Teoría de Juegos. Cualquier jugador debe intentar averiguar qué piensan hacer sus oponentes, pero también ha de averiguar qué piensan sus oponentes que intentará hacer él, aunque este tipo de razonamiento puede terminar en un pensamiento circular sin fin.

La estrategia a seguir en este tipo de juegos es la siguiente:

- Mirar hacia delante y razonar hacia atrás.

La mejor manera de analizar este tipo de juegos es mediante un diagrama de árbol o un diagrama de flujo. El razonamiento es lineal y del tipo de: si yo hago..., entonces él hará... a lo que yo responderé con.... y entonces él.....

En ajedrez de competición mirar hacia delante supone imaginar la posición ganadora que se trata de obtener y construir entonces el árbol o árboles de decisión que se obtienen pensando la jugada que queremos hacer y la respuesta o posibles respuestas del adversario. No se suelen prever más de cinco movimientos por cada árbol que hay que analizar y un máximo de tres o cuatro árboles cuando la posición lo requiere.

Cuando se trata de la competencia entre dos empresas mirar hacia delante suele consistir en verse como líderes del mercado en el que operan. Las estrategias financieras, de precios, de marketing, política de contrataciones, etc., van encaminadas a lograr esa posición dominante. En este caso se trata normalmente además de obtener más y mejor información que el resto, convirtiéndose entonces el juego en uno del tipo de acción consecutiva, de información incompleta y sin final determinado.

De todos modos estos juegos suelen acabar en un equilibrio de Nash con unos precios que a ninguna de las partes le conviene alterar so pena de empeorar su situación.

Juegos de acción simultánea

Las reglas básicas de estos juegos según Dixit y Nalebuff (2010) son las siguientes:

- Si tiene una estrategia dominante utilícela
- Descarte las Estrategias Dominadas
- Busque un Equilibrio

Vamos a ocuparnos en este apartado de tres de los juegos más representativos:

- El Dilema del Prisionero
- Las discrepancias de la pareja (Guerra de los sexos)
- El conductor (Gallina)

Contemplaremos las versiones clásicas y en algunas ocasiones veremos como los resultados son diferentes si los contemplamos con la versión conductual o ampliada de la teoría de juegos.

El Dilema del Prisionero

El dilema del prisionero, o el falso dilema del prisionero según Cañas (2008) es el juego principal y del que se derivan casi todos los demás de acción simultánea. Se atribuye este juego a los matemáticos Flood y Dresher sobre 1950 durante su estancia en RAND, aunque no está completamente verificado.

El planteamiento del juego es el siguiente. Tú y tu compinche habéis cometido un delito mayor pero el fiscal no puede probarlo y únicamente tiene contra vosotros pruebas de otras fechorías menores por las que podría encarcelaros solo cuatro años. En un intento de lograr una confesión os incomunica, os interroga por separado y os propone el siguiente trato:

“Si confiesas haber cometido el delito y tu compinche no lo hace, a ti te dejaré libre y a él le condenaré a veinte años, por el contrario si es él el que confiesa y tu no, le dejaré libre a él y a ti te condenaré a los veinte años. Si confesáis los dos sólo os condenaré a ocho años por haber cooperado con la justicia y si ninguno de los dos confiesa os condenaré a ambos a cuatro años por los delitos menores que habéis cometido y de los que sí tengo pruebas.”

Este tipo de juegos se suele representar mediante una matriz como la siguiente:

Figura1: Matriz de los posibles resultados en el Juego del Dilema del Prisionero

		Prisionero 1	
		Confiesa (Deserta)	No Confiesa (Coopera)
Prisionero 2	Confiesa (Deserta)	<u>8,8</u> <u>D,D</u>	0,20 D,C
	No Confiesa (Coopera)	20,0 C,D	<u>4,4</u> C,C

Ante los resultados de la matriz anterior, ningún jugador racional optaría por cooperar ya que la deserción del otro le reportaría la condena mayor: 20 años; aunque si ambos optaran por cooperar solo podrían ser condenados a 4. El equilibrio de Nash, que como veremos se produce cuando ningún jugador tiene interés en modificar su opción si no lo hacen los demás, ya que empeoraría su situación, se produce cuando ambos jugadores, resguardándose de la posibilidad de obtener el peor resultado, optan por desertar y son condenados a 8 años cada uno. Es como sucede, en muchos casos, un equilibrio ineficiente. En la matriz los pagos del jugador uno se representan por las cifras delante la coma y los del jugador dos por las cifras detrás de la coma. El equilibrio de Nash se representa subrayando (y en rojo, en este caso) la mejor opción para cada jugador que como vemos coinciden en la casilla D-D. La estrategia de desertar es por tanto la estrategia dominante en este juego

Las discrepancias de la pareja (guerra de los sexos)

Este otro juego, llamado en sus inicios “guerra de los sexos”, (casi todos los nombres de estos juegos son del último tercio del siglo XX, lo que nos hace ver que en el tema del sexismo hemos adelantado algo desde entonces) es otro de los principales juegos de acción simultánea. En él se supone que una pareja va de vacaciones a Nueva York. Una de las tardes que pasan en la ciudad, el marido quiere ir a un combate de boxeo y ella prefiere ir al ballet. Antes que el boxeo o el ballet, ambos prefieren estar juntos, pero de paseo por la ciudad esa mañana se pierden. (Entonces no había teléfonos móviles). En este caso, hay una voluntad de estar juntos, aunque cada miembro de la pareja prefiera una solución diferente, él el boxeo, ella el ballet. Hay por tanto dos posibles equilibrios de Nash según vemos en el cuadro de pagos siguiente:

Figura 2: Matriz de los posibles Resultados del Juego de Discrepancias de la Pareja

		EL	
		Boxeo (BO)	Ballet (BA)
ELLA	Boxeo (BO)	1,0 <u>BO,BO</u>	0,0 BO,BA
	Ballet (BA)	1,1 BA,BO	0,1 <u>BA,BA</u>

En este caso, los equilibrios se producen al coincidir ambos, bien en el boxeo, bien en el ballet. Aquí ya se trata de una versión ampliada, conductual, ya que entran en juego preferencias distintas a las de utilizar la estrategia dominante.

El conductor (Gallina)

Este juego, al igual que el dilema del prisionero, ha sido utilizado en diferentes películas, en casi todas ellas se trata de pandillas de adolescentes norteamericanos de los años 50 o 60 que compiten en diferentes ámbitos para demostrar ante las chicas quién es el más macho. Este juego en particular aparece en una de sus variantes en la película *Rebelde sin Causa* con James Dean en el papel del más macho. En la versión clásica de este juego dos conductores se lanzan uno contra otro por una estrecha calle. El gallina es el conductor que antes varía la dirección de su coche para evitar el choque. En la versión de *Rebelde sin Causa* se lanzan a toda velocidad por una carretera que acaba en un precipicio, en ese caso el gallina es el que frena antes (más lejos del precipicio) para evitar la caída.

En la versión clásica es evidente que por un lado los conductores quieren aparecer como los más valientes, pero también (mientras no se diga lo contrario, podría haber un suicida) tienen un interés común en evitar un desastre con un accidente mortal para ambos, por tanto la tabla de pagos quedaría como sigue:

Figura 3: Matriz de los posibles pagos del juego del Gallina

		Conductor 1	
		desviarse	De frente
Conductor 2	desviarse	3,3	4,0
	De frente	0,4	-1,-1

En el momento preciso lo mejor para ambos sería desviarse y salvar la vida. Suele remarcarse que si uno de los dos pudiera dar al otro una señal inequívoca de que no piensa ni

puede desviarse, entonces podría darse uno de los casos 4,0 o 0,4, con un vencedor y sin desastre final. Posibles señales: arrancar el volante, sacar ambas manos por la ventanilla, una llamada comunicando su intención de suicidarse para que su novia cobre su seguro de vida....

Estos tres juegos, jugados solo por dos jugadores tienen una particularidad. En el caso de que se repitieran, que no se jugaran solo una vez, los jugadores podrían llegar a acuerdos tácitos, aun sin necesidad de llegar a negociar.

Gane el máximo posible

Este juego es una mezcla del ya citado *Dilema del Prisionero*, básico en la Teoría de Juegos, con la posibilidad, sin embargo, de negociar en determinadas rondas, posibilidad que nunca se da en la teoría de juegos pura. Es pues una forma híbrida entre dos formas de interacción que no suelen darse juntas y que pasan por ser antagonistas ya que la teoría de juegos, como veremos, presupone un jugador absolutamente racional que busca solo su máximo beneficio, mientras que en una negociación se suele intentar alcanzar acuerdos en los que lo normal es buscar en mayor o menor medida beneficios mutuos. No se conoce el autor de este juego y tiene diferentes variantes en cuanto a lo que se juega (dinero real o virtual, puntos...) y en cuanto al número de participantes (dos individuos, o dos equipos de varios jugadores, o cuatro individuos o cuatro equipos de varios jugadores...). En cualquier versión, los jugadores se disponen en Grupos y consecuentemente, tendremos Grupos formados por 2 o por 4 unidades (de una o varias personas).

Grupo = conjunto de dos o cuatro equipos que juegan juntos.

Equipo = una o varias personas que deciden el signo de sus votaciones

Es un juego de elecciones simultáneas. Los participantes han de tener claro que deben ganar lo máximo posible para ellos mismos o para su equipo sin preocuparse de las ganancias de los demás integrantes del juego.

El juego suele constar de 10 votaciones sucesivas (o de un número indeterminado de ellas, lo que como veremos marca una gran diferencia) en las cuales los participantes deben alzar a la vez un cartón con su elección en cada votación (una X o una Y). La única razón para alzar una X o una Y es la consecuencia que tiene el hacerlo (no se vota por nada, ni por nadie, solo por la consecuencia de la elección). Las consecuencias, en la variante utilizada por nosotros, de grupos formados por cuatro individuos, son las siguientes:

Si aparecen 4 X, cada participante pierde 600€

Si aparecen 3 X y una Y, cada X gana 600€ y la Y pierde 1.800€

Si aparecen 2 X y 2 Y, cada X gana 1.200€ y cada Y pierde 1200€

Si aparecen 1 X y 3 Y, la X gana 1.800€ y cada Y pierde 600€

Si aparecen 4 Y, cada Y gana 600€

Las votaciones 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 9 no tienen bonificación, y los participantes no pueden hablar entre ellos si los equipos están formados por una sola persona (como ha sido siempre nuestro caso). En caso de que cada equipo lo compongan varias personas, estas pueden hablar entre ellas para decidir su elección (no más de dos minutos) pero no con los componentes de los otros equipos (uno o tres) que forman su grupo.

Las votaciones 5, 8 y 10 tienen bonificaciones y los participantes pueden negociar y tratar de llegar a acuerdos con los otros componentes del grupo antes de votar. En el caso de que haya bonificaciones (el más común) en la votación 5, lo que se gana o se pierde se multiplica por 3. En la votación 8, lo que se gana o se pierde se multiplica por 5 y en la votación 10 se multiplican las pérdidas o ganancias por 10.

Sánchez Cuenca (2009) propone una tabla en la que podemos clasificar el tipo juegos mencionados anteriormente (de acción simultánea) según las preferencias de los dos jugadores teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Recompensa (R)

- Tentación (T)
- Castigo (C)
- Hacer el Primo (H)

Para los juegos que hemos analizado anteriormente la tabla quedaría así:

Tabla 1: Orden de Preferencias y Juegos Resultantes.

Orden de Preferencias	Juego Resultante
T>R>C>H	Dilema del Prisionero
R>T>C>H	Guerra de Sexos
T>R>H>C	El Gallina
T>R>C>H	Gane el Máximo Posible

Como vemos en la Tabla 1, el orden de preferencias para *El Dilema del prisionero* y *Gane el Máximo Posible* es el mismo al ser éste último una variante del primero. En *La Guerra de los Sexos* la preferencia por la Recompensa es mayor que la Tentación y el del *El Gallina* es el único, en el que si los jugadores no están suficientemente locos, la preferencia por Hacer el Primo es mayor a la preferencia por el castigo (que podría ser la muerte).

Capítulo 2: La Negociación

Definición

Negociar es Construir acuerdos.

La frase “negociar es construir acuerdos” de Beltri (2000) resume muy bien una de las posibles definiciones de negociación que podemos encontrar en los distintos manuales y métodos que se pueden consultar en el mercado. Aunque no es la única definición de negociación, si es la que nos parece más acorde con nuestra visión particular de la negociación.

Otra definición posible, acuñada por parte del equipo de la *Harvard Business School* es la siguiente: *Negociar es un proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes con algún conflicto potencial o no, buscan mejorar sus opciones de acuerdo a través de acciones decididas conjuntamente.*

Negociar, por tanto, es tratar de influir en otros con los que tenemos un conflicto de intereses, pero con los que pensamos que podemos alcanzar acuerdos, ya que no podemos prescindir de ellos para lograr nuestros objetivos. Por tanto, no se trata de imponer o forzar a otros a adoptar determinados acuerdos que únicamente nos benefician a nosotros, es influir en ellos para alcanzar beneficios mutuos. Tampoco se trata de una interacción en la que ambas partes tengan que ganar siempre de forma paritaria. Como veremos más adelante, hay muchos factores que intervienen en el proceso y que determinan quién es el que más beneficio obtiene en la negociación, pero nadie debería levantarse de la mesa pensando que ha sido engañado, sobre todo si pretendemos realizar con él negocios en repetidas ocasiones.

Además de los factores de poder, dos de las variables que pueden determinar el resultado más o menos favorable de una negociación son:

- El conocimiento en profundidad de **un modelo**
- Las **habilidades personales** del negociador: comunicación, autocontrol, claridad de pensamiento y seguridad en sí mismo.

Partes del Proceso de Negociación

Antes de entrar a explicar en profundidad el *Modelo Harvard de Negociación*, vamos a ver con un poco de detenimiento las tres partes en las que se puede dividir todo proceso de negociación y que son:

- La Preparación
- La Interacción
- El Cierre

La preparación

Muchos negociadores que se fían, no sin razón a veces, de sus habilidades personales, tienden a descuidar esta primera fase de la negociación. Hay otras excusas para no preparar las negociaciones, una de las más esgrimidas es la falta de tiempo. Podemos contarnos las excusas que nos parezcan más adecuadas, y algunas veces serán problemas reales, pero lo cierto es que si uno se quiere suicidar, hay maneras mucho más rápidas y efectivas de lograrlo que ir a una negociación sin haberla preparado a conciencia. Otro de los problemas que encontraremos si no hemos preparado la negociación, es que nunca podremos saber si el resultado ha sido bueno

o no. ¿Podríamos haber obtenido más, hemos forzado a la otra parte a un resultado del que luego se arrepentirá y que terminará por volverse en contra nuestra? Preguntas sin respuesta si no hemos preparado la negociación.

En toda preparación hay que hacer fundamentalmente 3 cosas:

- Recoger Información
- Establecer las necesidades
- Construir el MAPAN

Recoger Información

Toda la información que podamos recopilar sobre la otra, u otras partes con las que vayamos a negociar, y que naturalmente almacenaremos en una base de datos, será siempre poca. Se suele decir que información es poder, y nunca mejor aplicado que en una negociación. Es imprescindible para este propósito que conozcamos a fondo, al menos, lo siguiente:

Datos técnicos. Del producto o servicio que deseemos comprar o vender, por ejemplo, utilidad, necesidades que puede cubrir, tecnología que implica, historial de desarrollo, diferencias con respecto a productos similares de la competencia, etc. Posición que ocupa en el mercado, precio de la competencia en el Mercado.

Es evidente que no es lo mismo comprar o vender un producto o servicio que sea un peso muerto o un producto estrella. En unos casos se podrá exigir precio cuando el producto sea un peso muerto mientras que en otros, como en el caso de un producto o servicio estrella, sólo podremos pedir cosas, como facilidad de recambios, buenos plazos de entrega o un buen servicio de atención al cliente y de postventa.

Datos de la Empresa. También es necesario que conozcamos el posicionamiento de la empresa en el mercado con respecto al servicio o producto sobre el que estamos negociando. Qué importancia tiene para ella ese determinado producto, qué dependencia tiene de él para lograr sus objetivos o su asentamiento en el mercado. Mercados en los que opera. Principales competidores. Su estructura organizativa, su política de precios, su política de promociones, sus métodos de distribución. También debemos conocer la fuerza relativa que tiene el departamento concreto con el que negociamos dentro de su empresa. ¿Les respaldarán durante toda la negociación, les presionarán para llegar a un acuerdo en un plazo breve,...? y las fuentes de información pueden ser diversas: Internet, competidores, publicaciones y prensa especializada, etc.

Historia de las Negociaciones Previas. Si desconocemos este dato, siempre negociaremos en desventaja frente a cualquier aseveración de la otra parte, pues nunca podremos estar seguros de la veracidad de sus afirmaciones sobre las relaciones pasadas y posibles acuerdos verbales a los que se hubiera podido llegar. Por tanto, es necesario tener una base de datos plenamente actualizada.

Datos de la Persona (laborales y personales). De todo lo anteriormente expuesto, esto es sin duda lo más importante, puesto que, al fin y al cabo, no se negocia con departamentos o empresas, se negocia con personas y por tanto cuanto más sepamos acerca de nuestro o nuestros interlocutores mucho mejor para poder establecer una relación y un clima que nos permita alcanzar los acuerdos para los cuales nos sentamos a negociar.

Laboralmente, deberíamos saber quién es en su empresa, que poder tiene, si está empezando una carrera ascendente o si está próximo a jubilarse. También sería conveniente consultar si tiene autonomía para alcanzar acuerdos, si confía su empresa en él/ella, entre otras cosas.

Naturalmente, sería de gran ayuda conocer de antemano el estilo negociador de la o las personas con las que tendremos que alcanzar los acuerdos. No todos negocian igual, ni se

comportan igual en una negociación. Además de las variables culturales que muchas veces condicionan un proceso desde el mismo inicio, están las distintas formas en que cada persona ha aprendido a negociar y con las que ha tenido más o menos éxito en su carrera profesional. Tan importante es, por descontado, conocer el estilo negociador de los demás como el propio. En este sentido, normalmente, se distinguen cinco estilos principales de negociadores y de negociación:

1. Los que evitan conflictos personales, aun a costa de perder algunas veces.
2. Los que quieren ganar por encima de cualquier cosa y a costa de quien sea.
3. Los que tienden a solucionar problemas, que son los más creativos y que buscan opciones de ganar para ambas partes.
4. Los que buscan el compromiso y tienden a repartir las ganancias lo más equitativamente posible.
5. Los facilitadores que resuelven el problema y esperan, consecuentemente, que la otra parte "se porte bien" y recompense sus méritos.

Aunque tendemos a mostrar una pauta estable como negociadores también parece que todas las personas podemos tener más de un estilo de negociación y que los utilicemos dependiendo de las circunstancias. Así, por ejemplo, sea cual sea nuestro estilo de negociar profesionalmente, lo más probable es que en el seno familiar tendamos a utilizar el estilo "facilitador" (5), ya que normalmente será cierto que si resolvemos el problema la otra parte nos recompensará por ello.

Además del estilo de negociar y de los datos profesionales de las personas con las que negociamos, deberíamos tratar de conocer también sus datos personales. Sus principales aficiones, sus gustos y si es posible sus datos familiares y, naturalmente, también aquellas cosas que les desagradan, que les incomodan o les ponen nerviosos o a la defensiva. Todo esto puede ser imposible saberlo con anterioridad, pero después del primer encuentro, un buen

negociador debe obtener suficiente información de la otra persona a través de su comportamiento.

Por otro lado, en una negociación es mucho más ventajoso, al contrario que en el fútbol o en la mayoría de los deportes, "jugar en campo ajeno". El despacho o las oficinas de las personas con las que negociamos nos aportan mucha información sobre ellas, sobre su sentido del orden y gestión del tiempo, sobre su meticulosidad, a veces también sobre sus aficiones y familiares (fotos, recuerdos...), sobre su ostentación o demostración de lujo, etc.

Además, sus conductas, sobre todo las gobernadas por el Sistema Nervioso Autónomo (SNA) nos proporcionan una información indispensable sobre sus emociones y su estado de ánimo durante la negociación y sobre su agresividad o deseo de dominio.

Establecimiento de las Necesidades

Cuando años atrás comenzamos a impartir cursos de negociación y a asesorar a directivos en este campo, nos parecía una verdad de Perogrullo hablar sobre necesidades, ¿cómo iba alguien a sentarse a negociar sin conocer sus necesidades? Hoy día, sin embargo, después de quince años enseñando negociación, es uno de los temas que más trabajamos al comprobar que es uno de los que más descuidan los negociadores. En este sentido, pienso que cuando los manuales de negociación hablan sobre el establecimiento de necesidades no lo hacen, en muchas ocasiones, con la suficiente claridad. Por mi parte, cuando hablo de necesidades, dejo muy claro que me refiero a dos tipos de necesidades:

- Las Necesidades Primarias o materiales.
- Las Necesidades Secundarias o psicológicas (muchas veces no conscientes).

Las Necesidades Primarias son normalmente conocidas, tanto las propias como las de la parte contraria y suelen coincidir con una determinada *posición* negociadora, según se trate

de comprar o vender un determinado producto al mejor precio posible, cumplir con unos objetivos, satisfacer las expectativas de los accionistas, ganar cuota de mercado, introducir un producto o servicio nuevo, etc.

Como todos los manuales indican, las necesidades deben ser claramente expuestas en la mesa negociadora para facilitar el proceso, pero los acuerdos raramente se alcanzan en base a la satisfacción de este tipo de necesidades. Es más, muchas veces unos y otros se quedan fijados en estas, y, como suelen ser opuestas, pueden dificultar el acuerdo, pues tanto el vendedor como el comprador quieren alcanzar el mejor precio.

Son las Necesidades Secundarias o psicológicas, que muchas veces desconocemos, las que realmente determinan la posibilidad de hacer negocios, ya que suelen ser distintas entre los negociadores. Así, por ejemplo, cuando se acerca un cliente a un concesionario de automóviles, el vendedor haría muy mal al soltarle una perorata estandarizada en base a las supuestas necesidades del cliente.

Al comprar un automóvil hay una Necesidad Primaria clara que el producto debe satisfacer: la necesidad de transporte; además de otras, también primarias, como el precio, el consumo, la protección del medio ambiente, la durabilidad, la robustez y la fecha de entrega, que también pueden ser importantes. Ahora bien, igualmente existen muchas Necesidades Secundarias que son las que principalmente van a determinar la compra: como el prestigio social, la fascinación por la tecnología, el amor por la velocidad y el deporte, el deseo de seguridad, el gusto por el diseño y el lujo, la necesidad de ser diferente, el pasar desapercibido, el aparentar menos de lo que se tiene, la fidelidad a una marca, etc., que pueden influir en la decisión de compra mucho más que cualquier otra cosa.

¿Cuáles de estas necesidades son las que realmente influirán en la decisión?, ¿tienen todos los clientes que entran en un concesionario de Mercedes las mismas necesidades? Probablemente todos tienen una Necesidad Primaria común de transporte, quieren un buen precio, una fecha de entrega corta y las menos averías posibles, pero ahí terminan las similitudes. Por ello, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿debe fiarse el vendedor de lo que el

cliente le dice que quiere? Sólo en parte. Debe fiarse sólo parcialmente *de lo que dice verbalmente* que quiere y absolutamente *de lo que dice **no** verbalmente que quiere*. A este respecto cabe recordar que la mayor parte de las Necesidades Secundarias pueden ser **no conscientes**.

Por tanto un buen vendedor debe asegurar al cliente que el producto cumple con sus Necesidades Primarias y explorar cuáles de las Necesidades Secundarias son las que en este caso determinarán, o no, la compra. Para ello debe permanecer absolutamente atento al lenguaje no verbal del cliente cuando le va contando las diferentes particularidades del producto. Qué dice el cliente con su mirada, con sus gestos, con su tono de voz cuando le habla de tecnología, de diferencias con otros coches, de seguridad, de potencia, de diseño, etc. Y es precisamente ahí donde tendrá que descubrir las necesidades que a veces desconoce el cliente mismo y que son las que posibilitarán, profundizando en ellas, que se realice finalmente el trato.

Construir el MAPAN

El MAPAN, o la **Mejor Alternativa Posible Al Acuerdo Negociado**, también mencionado a veces como BATNA, por su acrónimo en inglés, es una herramienta imprescindible si queremos negociar con tranquilidad. El MAPAN nos hace sentirnos fuertes, es el Plan B, *lo que pensamos hacer en caso de no llegar a un acuerdo negociado* con nuestro interlocutor/a. Es lo que nos da libertad para no tener necesariamente que cerrar acuerdos cuando creemos que no son todo lo favorables que deseamos. En negociaciones comerciales, como la de vendedor, un buen MAPAN consistirá en tener una cartera de posibles compradores lo suficientemente amplia como para que mis objetivos no dependan del acuerdo con uno o dos de mis clientes. Como comprador, por su parte, un buen MAPAN es el que nos permite no depender exclusivamente de un solo proveedor. El MAPAN, por tanto, no tiene por qué ser una acción contra la persona con la que estamos negociando, aunque a veces lo sea, es simplemente una alternativa diferente a la de llegar a un acuerdo con ella. No es, por tanto, tampoco una posición

negociadora. En una negociación pueden darse, a su vez, distintas posibilidades en cuanto al MAPAN, siendo las principales las tres siguientes:

- **Todas las partes tienen un MAPAN fuerte:** puede que no se llegue a un acuerdo porque ante la más mínima dificultad se puede romper la negociación ya que las alternativas parecen interesantes, pero si hay acuerdo éste será bueno y estable.
- **Alguna de las partes tiene el mejor MAPAN:** Ésta parte negociará mejor y obtendrá un acuerdo mejor que las demás.
- **Todas las partes tienen un MAPAN débil:** El acuerdo que se alcance será inestable si no es plenamente satisfactorio para todas las partes implicadas.

En el apartado anterior hemos comentado que las necesidades hay que exponerlas, sin embargo, sólo existe una situación en la que el MAPAN se debe contar: cuando estamos plenamente seguros de que la otra parte no puede hacer nada para evitarlo. En caso contrario el MAPAN solo se debe insinuar a través de frases o sugerencias como la siguiente: “naturalmente, tengo otras buenas alternativas”. Nada más. En este sentido también debe quedar claro que un MAPAN no es un farol, es siempre una alternativa real.

Una vez expuestas todas las acciones que se deben realizar en cualquier negociación para preparar correctamente lo que luego desarrollaremos y antes de exponer el modelo por el que nos vamos a guiar, nos gustaría dedicar un apartado a comentar los dos tipos principales de negociaciones que suelen utilizarse: la Negociación Distributiva y la Negociación Integradora.

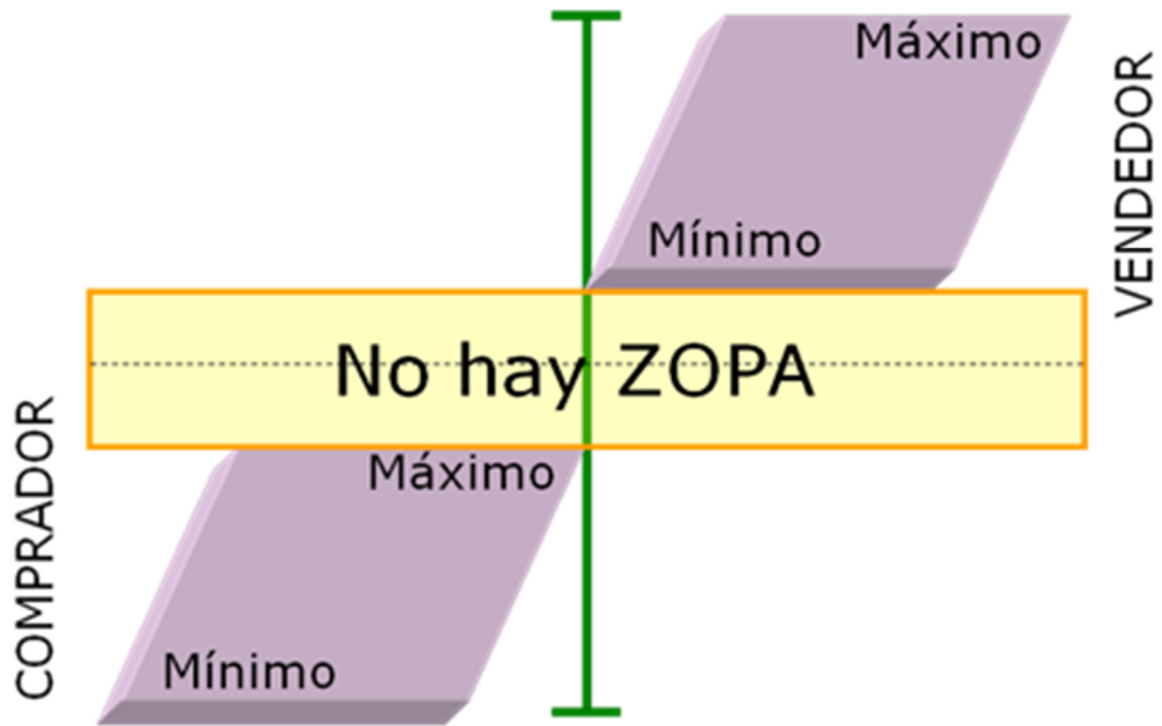
La Negociación Distributiva

Esta negociación es del tipo de: “*lo que una parte pierde lo gana la otra*”, o, “*lo que una parte gana lo hace a costa de las demás*”. Desgraciadamente hemos comprobado que existe una marcada tendencia a plantear todas las negociaciones de esta forma y a reducirlas además a una sola variable que suele ser el precio. Casi inevitablemente este tipo de planteamientos terminan en un regateo y un empobrecimiento de las relaciones y los acuerdos que se alcanzan.

En estas negociaciones es vital establecer la **ZOPA** o “**Zona de Posible Acuerdo**”, lo que quiere decir que cada negociador debe tener claro cuáles son sus límites de actuación. Un vendedor debe saber claramente por debajo de qué precio no debe jamás vender su producto, sin que ninguna excusa pueda justificarlo: ni obtener un gran cliente, ni llegar a los objetivos del año, ni posibles ganancias futuras, etc. Del mismo modo un comprador debe saber dónde está el precio máximo que jamás puede traspasar al comprar el producto o servicio que desea. Y dentro de esos límites, cada uno tratará de optimizar la venta o la compra y está claro que el margen que obtengan será a costa de la otra parte. Una vez claro lo anterior se establecen dos escenarios posibles: uno, donde sí hay una *Zona de Posible Acuerdo* y otro en el que no la hay.

Vamos a comenzar por este último caso: cuando el precio mínimo al que quiere un negociador vender su producto queda por encima del precio máximo al que puede comprar el otro y, por tanto **no hay ZOPA y no debería haber acuerdo**. Podemos ver este supuesto en la siguiente figura:

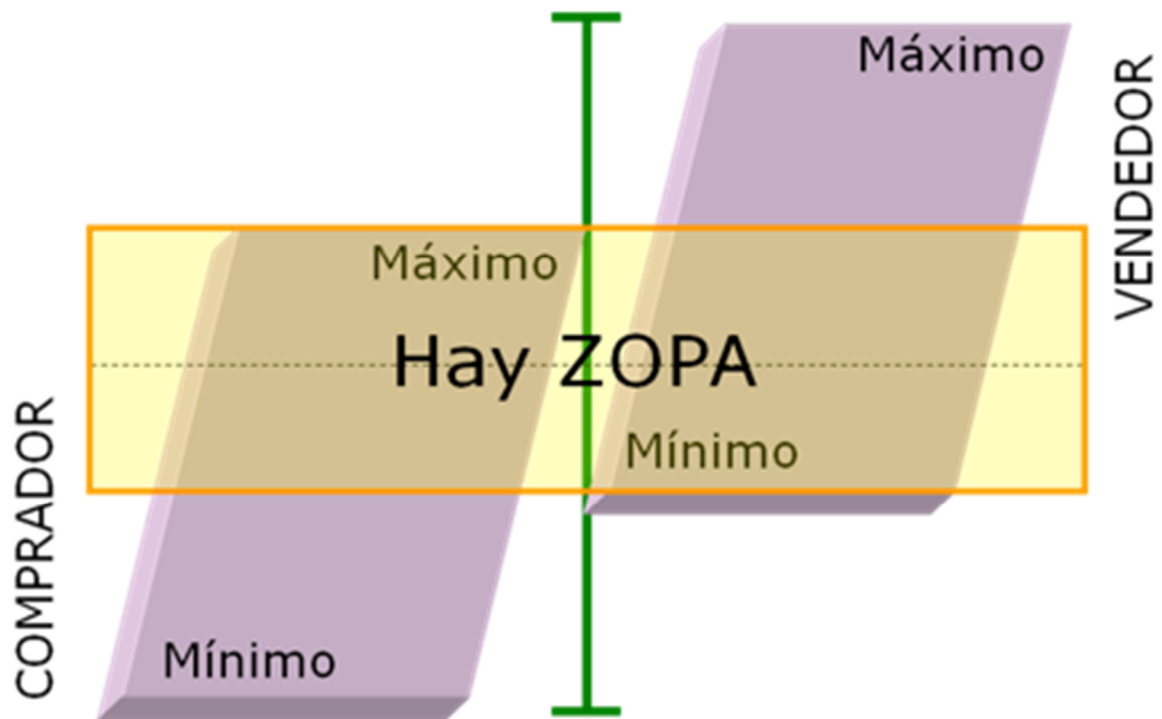
Figura 4: Representación gráfica de la situación en la que no existe ZOPA



Como vemos en la Figura 4, el precio mínimo del vendedor queda muy por encima del precio máximo que está dispuesto a pagar el comprador. En ningún momento se solapan los precios mínimo y máximo de uno y otro. Por tanto, como ya hemos dicho, no debería haber acuerdo.

Sin embargo, cuando el precio mínimo al que un negociador desea vender su producto o servicio queda por debajo del precio máximo al que puede comprar el otro, **sí hay ZOPA** y, por tanto, puede haber trato. Este otro supuesto puede ser visto representado igualmente de forma gráfica en la siguiente Figura 5:

Figura 5: Situación en la que hay ZOPA entre los negociadores, solapándose los límites máximo y mínimo establecidos entre el vendedor y el comprador.



En este caso se produce un intento por ambas partes de obtener el mejor acuerdo posible y en este proceso es de vital importancia manejar el concepto de **Anclaje Psicológico**. El anclaje psicológico trata de lograr que el precio se establezca en el límite de la ZOPA más beneficioso para mis intereses, o sea que si actúo como vendedor trataré de que el comprador lo haga al precio más alto posible al que está dispuesto a llegar y, por el contrario, si actúo como comprador trataré de que el vendedor me venda su producto o servicio al precio más bajo posible dentro de sus límites.

En este proceso de *Anclaje Psicológico* tiene más posibilidades de anclar psicológicamente a la otra parte en el segmento de la ZOPA que más le interese, el que haga la primera oferta. De este modo, si actúo como vendedor haré una primera oferta lo más próxima posible al límite máximo al que el comprador está dispuesto a comprar y si actúo como comprador lo haré al revés.

El intento de anclaje fracasaría si en el regateo que suele producirse, una de las partes hiciera una bajada o subida de precio muy grande. En este sentido cabe recordar que psicológicamente no es lo mismo escuchar después de un primer precio de 5.000€ una bajada a 4.950€, que una a 4.600€. La bajada de 50€ hace mucho más creíble a los ojos del comprador el primer precio de 5.000€ y, por tanto, terminará cerrando el trato en un precio más alto que en el segundo caso.

La Negociación Integradora: Proyecto Harvard

Las negociaciones integradoras son por lo general las que más riqueza mutua generan. En ellas se trata de negociar descubriendo posibilidades, creando oportunidades, antes de repartir. Y por ello, lo que las distintas partes ganan, no suele ser a costa de las otras partes implicadas, sino junto con ellas.

Son modelos de los llamados “*ganar-ganar*” o “*win-win*”, ya que se trata de que, efectivamente, todas las partes se levanten de la mesa habiendo ganado. Esto no quiere decir que todas las partes han de ganar lo mismo (eso solo suele ocurrir en los mundos de yuppy). Lo que significa, en realidad, es que nadie gana contra el otro, sino con el otro, aunque siempre ganará más, naturalmente, el que mejor MAPAN tenga, el que tenga más tiempo o menos urgencia, o el que sea más hábil en la interacción o en el cierre del posible acuerdo. Tampoco son negociaciones “blandas” en las que con tal de alcanzar acuerdos todos ceden más allá de lo que deberían. Como veremos más adelante un buen negociador siempre ha de defender sus intereses.

Para presentar este tipo de negociaciones vamos a seguir el Modelo de Negociación elaborado por la Universidad de Harvard en su denominado "*Proyecto continuo de Investigación en Negociación*" cuyo germen se encuentra en la obra de Fisher, Ury y Patton (1996). Este Modelo nos parece el más adecuado porque permite mantener a lo largo de todo el proceso negociador una actitud adecuada para preservar un clima favorable y produce buenos acuerdos, cuando son posibles, asegurando la eficiencia. El modelo sigue la siguiente metodología, en la que se incluyen los siguientes cuatro elementos básicos del mismo descritos a continuación:

- Se centra en los **Intereses**, no en las Posiciones.
- Genera una gran variedad de **Posibilidades** antes de tomar una decisión.
- Separa las personas del **Problema**.
- Basa los resultados en criterios **Objetivos**.

A continuación vamos a ver con más detenimiento estos cuatro puntos en los que se basa el modelo.

Centrarse en los Intereses

Existe una gran diferencia entre negociar basándose en los intereses en vez de hacerlo sobre las posiciones. El Interés es el Objetivo, el "*para qué*" nos sentamos a negociar. Así, mientras que una posición no es más que una posible alternativa, una propuesta o solución para alcanzar el objetivo, si no se tiene en cuenta este primer punto se corre el riesgo de circunscribir la negociación a una rígida disputa entre dos posiciones que puede impedir que se descubran posibles acuerdos.

Para ver la diferencia entre Interés y Posición, podemos tomar como ejemplo el caso de una posible petición de aumento de sueldo. Un aumento de sueldo no es un Interés, sino una simple posición o posibilidad para mejorar nuestro nivel de vida que sería el Interés. Si no

tenemos esto en cuenta y nos aferramos a esa posición podemos malograr una negociación al no tener en cuenta otras posibilidades que nos podría ayudar a lograr nuestro Interés, como por ejemplo, una flexibilidad de horarios, otros posibles beneficios sociales, la expatriación, el cambio de departamento o el cambio de puesto de trabajo.

Un principio a tener en cuenta también en este sentido es el de que es más fácil lograr los intereses si se comunican, y que esta comunicación debe atenerse a las siguientes reglas:

- Debe darse de forma concreta y documentada.
- Debe facilitarse antes que sus conclusiones o propuestas.
- La comunicación debe ser proyectada hacia el futuro.
- Debe ser flexible.

En toda negociación podemos observar, a su vez, los tres tipos diferentes de intereses siguientes:

- Los *Intereses Comunes*, que conviene ampliar.
- Los *Intereses Opuestos*, que conviene minimizar.
- Los *Intereses Distintos*, de los que pueden aparecer sinergias.

En cualquier negociación debemos procurar centrarnos en no perder mucho tiempo dando vueltas y discutiendo sobre los intereses opuestos, ya que esto no suele conducir más que a generar un clima de tensión que no contribuye a alcanzar acuerdos. Los acuerdos sólo pueden provenir de los intereses distintos y de los comunes, y unas veces incluirán ampliar lo que a todas las partes les interesa y otras supondrán el intercambio de cosas que a una parte le pueden interesar, mientras que la otra puede prescindir de ellas. Así por ejemplo, dos personas que hacen una misma colección de cromos pueden tener el interés común de completar la colección, pero el interés opuesto de acabarla antes que el otro y un interés distinto: el de intercambiar cromos.

En todo este proceso debemos también tener en cuenta que existen intereses humanos básicos que deben quedar siempre resguardados si se quieren lograr avances en las negociaciones. Estos intereses son, principalmente, los siguientes:

- La Seguridad
- El Bienestar Económico
- El Reconocimiento

Nos gustaría pensar que estos intereses básicos siguen estando igualmente presentes en la actualidad como cuando los formularon los autores citados previamente en el año 1991. Desgraciadamente hay multitud de ejemplos en sentido contrario. En la España actual, por poner un ejemplo, unos pocos (apoyados por las políticas neoliberales) negocian contra la seguridad, el bienestar económico y hasta contra el reconocimiento como personas de la mayoría, habiéndose establecido la mayor brecha social de los últimos 60 años. En el último capítulo volveremos a comentar este problema.

Aparte de preservar el no ir en contra de estos intereses básicos que acabamos de exponer, con el resto de intereses, por el contrario, se debe ser muy duro, tan duro como normalmente lo seríamos con las posiciones. Sin embargo, no se debe confundir esta defensa con atacar a las personas. Hay que ser amable con las personas a la vez que se es duro defendiendo el propio interés. Esto hará más fácil que la otra parte trate de llegar a cerrar acuerdos con nosotros. A nadie le interesa alcanzar acuerdos con una persona "borde", con alguien que además de ser muy duro con lo que negocia es desagradable.

Y tan importante como defender y tratar de lograr nuestros intereses es conocer los intereses de la parte contraria para poder alcanzar acuerdos que resulten buenos para ambas partes. Debemos, por tanto, ponernos en el lugar de la otra parte y preguntarnos el porqué de sus posiciones, o ¿qué intereses puede haber detrás? A este respecto, debemos tener en cuenta que, como ya hemos comentado anteriormente, muchas veces los intereses principales no son los que se nos presentan y no siempre por tratar de ocultarlos, sino porque no los han analizado, y pueden, incluso, no ser conscientes de ellos. No debemos pensar, por ejemplo, que si la otra

parte pide dinero, eso es lo único que le interesa, aunque por supuesto todo el mundo quiere dinero, pero el dinero puede tener muchas caras y concretarse en muchos y diversos acuerdos más allá de regatear sobre un precio. Es preciso tener en cuenta también que todo negociador tiene detrás de sí una “audiencia”, su empresa, su jefe, su sindicato, o su familia, cuyos intereses debe salvaguardar y defender aun cuando a él mismo puedan parecerle poco razonables.

Invente Opciones en Beneficio Mutuo

La habilidad para inventar opciones es imprescindible para un buen negociador. No se puede ir a una negociación con una sola opción para alcanzar un acuerdo, ni siquiera con tres o cuatro. Cuantas más posibilidades u opciones llevemos a la negociación, más probabilidades tendremos de cerrar un buen trato.

Como reza el dicho popular: “hay que expandir los pasteles antes de repartirlos”. Aunque el refranero popular no es siempre una fuente fiable de sabiduría y dichos como los de: “no hay más cera que la que arde”, “esto son habas contadas”, “más vale pájaro en mano...”, etc., no contribuyen precisamente a la creatividad ni facilitan explorar oportunidades ocultas.

En este sentido, cabe mencionar principalmente los cuatro obstáculos siguientes que pueden inhibir la invención de opciones y propuestas alternativas:

- El juicio prematuro.
- La búsqueda de la respuesta única.
- La asunción de un pastel de tamaño fijo.
- El pensar que la solución del problema es el problema único de la otra parte.

Por el contrario, para inventar soluciones creativas puede ser de gran utilidad el recurrir a alguna de las estrategias siguientes:

- Separar el acto de inventar soluciones del de juzgarlas.

- Ensanchar las opciones que se encuentran sobre la mesa, en vez de buscar una sola respuesta.
- Buscar beneficios mutuos.
- Inventar formas de hacer que las decisiones de la otra parte sean fáciles de tomar.

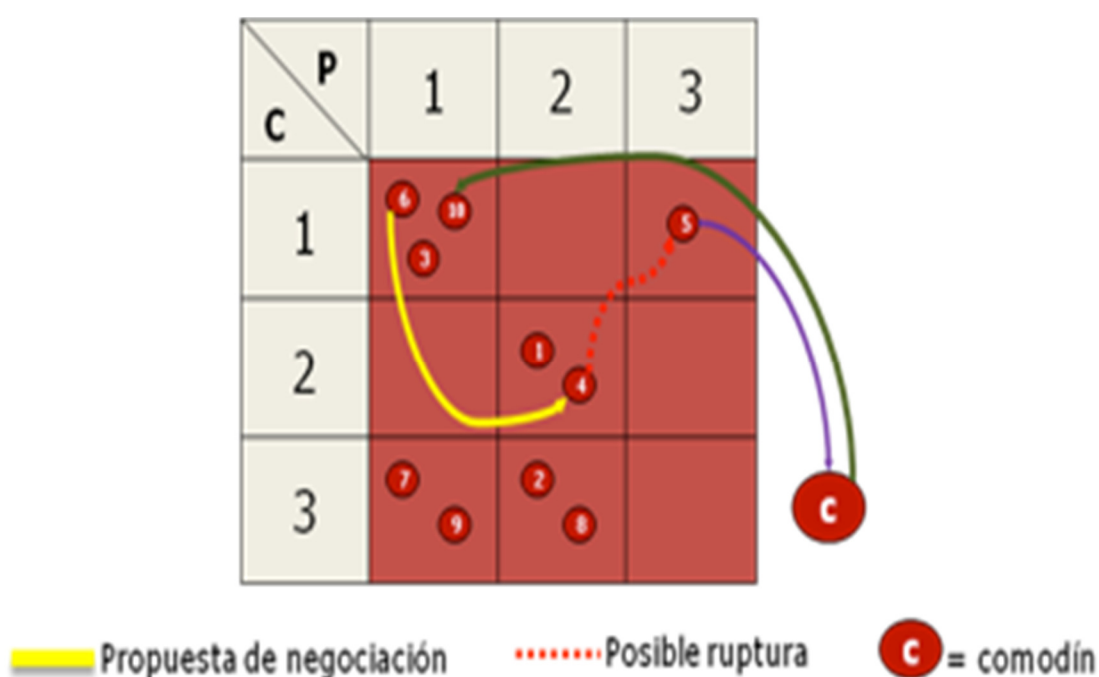
Para encontrar estas posibles soluciones alternativas, una de las mejores herramientas es el “*Brainstorming*” o “*Tormenta de ideas*”. Sin embargo, es preciso recordar que esta herramienta es de gran utilidad siempre y cuando se respeten una serie de normas que son las que garantizan su eficacia. Estas normas son las siguientes:

Es necesario garantizar un clima informal, alejado de jerarquías, que garantice la creatividad. Toda idea debe ser admitida sin ninguna crítica. Todos los participantes han de aportar ideas, que deben ser registradas a la vista de todos. También es conveniente que los participantes no constituyan un grupo homogéneo, ni en cuanto a edad, profesión, jerarquía en el organigrama de la empresa, departamento del que provienen, etc. Una vez que se expongan al menos 4 ó 5 ideas por participante se procede a votar, si es necesario en secreto, las mejores posibles alternativas, disponiendo cada participante de un número de votos que puede repartir según crea conveniente entre las distintas opciones. A continuación se seleccionan las ideas votadas, se buscan mejoras para las mismas y, finalmente, se procede a determinar el orden en que serán presentadas las opciones de negociación.

Para este último paso recomendamos una herramienta que nos parece de gran valor. Esta técnica supone generar una matriz de 3 x 3 como la que se presenta a continuación en la Figura 6, incluyéndose en ella las opciones votadas con el siguiente criterio. En la casilla 1-1 se incluirá el número de las opciones que parezcan más fáciles y mejores para ambas partes. En la 1-2 aquellas que sean mejores para nuestros intereses y algo peores para los intereses de la otra parte. Y en la casilla 1-3, aquellas opciones mejores para nosotros y peores (dentro de que siempre son en beneficio mutuo) para la parte contraria. Del mismo modo en la 2-1 aparecerán las buenas para ellos y no tan buenas para nosotros, y en la casilla 3-1 las mejores para ellos y

peores o más difíciles para nosotros. Las casillas 2-2 y 3-3 mostrarán las opciones que hemos considerado igualmente menos buenas o más difíciles de lograr para ambas partes. En la siguiente Figura 6 adaptada de Perrotin y Heusschen. (2002) mostramos el resultado del ejemplo de negociación siguiente.

Figura 6. Matriz para guiar la toma de decisiones en procesos de negociación.



Si suponemos que en el ejercicio de *Brainstorming* realizado previamente han sido seleccionadas como posibles opciones de negociación las 10 opciones que aparecen en la matriz, de ellas, como se ve en la figura, tres, (la 6, la 3 y la 10) han sido consideradas como muy buenas para comprador (C) y proveedor (P). Dos (la 1 y la 4) aparecen en la 2-2, no tan buenas para ambos, y el resto se distribuyen entre las distintas posibilidades no paritarias. Pero la Figura 6 nos muestra también un posible desarrollo de la negociación. Así, en la negociación,

se ha comenzado presentando la opción 6 (1-1) que parece haber sido aceptada por ambas partes. De ahí, por alguna razón, se ha pasado a la opción 4 (2-2) que tampoco ha generado problemas, pero cuando se ha intentado la opción 5 (1-3) ha aparecido la posibilidad de ruptura de las negociaciones ya que el proveedor, en este caso, la ha considerado inaceptable. Entonces se ha acudido rápidamente a la C, que aparece fuera de la matriz y que es un comodín, una idea o una filosofía, algo que une a ambas partes y justifica que se encuentren negociando. Una vez que se han apaciguado los ánimos, el comprador vuelve a una opción 1-1, en este caso, la 10.

A través de este proceso, como se ve, se van generando distintas posibilidades y alcanzando acuerdos con los que se va repartiendo la riqueza. Sin embargo, merece la pena volver a insistir en que siempre ganará más quien mejor MAPAN tenga, aunque su ganancia no será a costa de la otra parte, sino acordada entre ambos, sin engaños ni tretas.

Una matriz como la que hemos presentado es una herramienta que nos proporciona mucha información de calidad sobre el propio proceso negociador, y además, también nos facilita la percepción visual del proceso que tiene lugar. En este sentido, cabe señalar que si los puntos que introducimos en el debate se distribuyen principalmente en la diagonal 1-1, 2-2, 3-3, podemos estar seguros de que la negociación será más o menos dura, pero paritaria, puesto que lo que parece más o menos fácil o duro lo es para ambas partes por igual. Sin embargo, si los puntos se distribuyeran principalmente en la diagonal contraria la 1-3, 2-2, 3-1, la negociación además de dura sería mucho más difícil porque lo que parece mejor para una parte es claramente peor para la otra.

Naturalmente este proceso tiene una gran carga de subjetividad, puesto que lo que consideramos mejor o peor para la parte contraria lo hacemos mediante suposiciones basadas, en mayor o menor medida, en nuestras propias experiencias anteriores o supuestos generales. Sin embargo el procedimiento adquiere toda la objetividad cuando tenemos la suficiente confianza con la parte contraria como para sentarnos a trabajar conjuntamente.

Separe a las personas del problema

Este tercer punto del modelo de negociación integradora (Modelo Harvard) que presentamos es igualmente de la mayor importancia y es el responsable, muchas veces, de que negociaciones aparentemente simples se estanquen o no den todos los frutos que podrían proporcionar. En este sentido debemos, como negociadores, separar nuestros propios sentimientos del problema que estamos tratando de resolver. En las negociaciones que llevamos a cabo, unas veces nos encontramos con personas que nos caen bien, que nos tratan bien, que se parecen a nosotros en sus maneras y formas de negociar, y en otras nos puede ocurrir todo lo contrario. Así podemos tener que lidiar con personas que nos resultarán desagradables, que nos tratarán mal y que se parecerán muy poco a nosotros, tanto en sus modales como en su forma de negociar. Pero como profesionales no podemos permitir que esto nos afecte en la negociación. Ni en un caso ni en el otro. Es decir no debemos ser igualmente desagradables con los que nos caen mal ni, por otro lado sufrir el "*Síndrome de Estocolmo*" con los negociadores que nos caen bien.

A este respecto, debemos tener en cuenta que los negociadores son ante todo personas que no siempre han hecho cursos de negociación y que por tanto negocian como creen que lograrán los mayores beneficios. Puede, también, que piensen que mostrándose desagradables, gritando, amenazando, tratando de engañar, nos van a amedrentar y van a obtener ventajas. Nunca debemos tomarnos nada como un asunto personal y debemos intentar reconducir la situación a un terreno de cooperación en el que nos encontraremos más a gusto. Conviene recordar a este respecto que hasta los negociadores más desagradables tienen siempre interés en llegar a acuerdos y normalmente en no tensar tanto la cuerda que pueda romperse, sobre todo si tienen que volver a sentarse con nosotros en ocasiones futuras. Por tanto debemos separar la relación, del problema, debemos ser duros negociando, pero amables con las personas porque esto es lo que hará más probable la consecución de los objetivos.

En este proceso, también es muy importante que tengamos mucho cuidado con las interpretaciones que hagamos de las intenciones de la otra parte. A este respecto, debemos tener en cuenta que normalmente los seres humanos no reaccionamos frente a la realidad, sino frente a nuestras interpretaciones de lo que sucede. Por ello, es de gran importancia tener en cuenta la diferencia entre los verbos “ser” y “estar”. No es igual que pensemos que alguien “está haciendo el idiota” a que “es un idiota”. Todos podemos negociar con una persona de la que pensamos que puntualmente “está haciendo el idiota”, pero nos costaría mucho más negociar con “un idiota”. A veces no podremos estar seguros de la causa por la cual una persona se comporta de una determinada manera que no nos gusta, o que consideramos inapropiada, o directamente ilegal. Si no estamos seguros de por qué lo hace, debemos hacer la interpretación que más nos favorezca, la que más tranquilidad nos dé y por tanto la que mejor nos permita negociar.

También debemos cuidar la relación personal y para ello debemos tratar de conservar las emociones bajo control durante todo el proceso negociador, además de mantener una comunicación clara. No debemos tampoco interpretar las intenciones que puedan haber llevado a la otra parte a hacer o decir algo que nos puede haber molestado. Mejor que interpretar es siempre preguntar. Como yo suelo decir, me parece mejor negociador el teniente Colombo que Sherlock Holmes. Así que si tenemos dudas, preguntemos. Debemos tener en cuenta también que las personas con las que tenemos que negociar, a veces no solo no saben hacerlo, sino que no tienen las aptitudes necesarias para ello, o al menos las que nosotros consideramos las mejores.

Utilice criterios objetivos

El cuarto y último punto del Modelo de Negociación Integradora (Harvard) sostiene que se debe negociar mediante criterios objetivos, aunque esos criterios no tienen por qué ser precisamente los nuestros. En este sentido, cuanta más imparcialidad u objetividad se utilice al

tratar los temas, mejores serán los acuerdos a los que se llegue. Para cumplimentar este punto, son tres los criterios que nos permiten asegurar según Fisher, Ury y Patton (1991) que estamos utilizando unos criterios objetivos:

- La búsqueda conjunta de criterios objetivos.
- El descubrir qué normas son las más apropiadas y cómo deben aplicarse.
- No ceder nunca ante las tácticas o las presiones; sólo se puede ceder ante principios.

Estos tres puntos implican que debemos tener la suficiente flexibilidad como para no aferrarnos a nuestros supuestos, despreciando el punto de vista de la otra parte si puede ser más adecuado en determinados momentos, para establecer algunas normas de procedimiento o utilizar determinados datos. El tercer criterio, no ceder nunca ante la presión es de gran importancia porque si la parte contraria detecta en nosotros debilidad, falta de asertividad o miedo ante sus aseveraciones, lo explotará en contra nuestra. De este modo, jamás debemos ceder ante presiones, sólo lo haremos ante criterios objetivos o principios cuando los de la otra parte nos parezcan, o nos puedan demostrar, que son mejores que los nuestros.

En algunas ocasiones los negociadores no logran ponerse de acuerdo en este punto porque los criterios que manejan unos y otros tienen datos que los avalan, parte de razón, y por tanto no se consiguen imponer los de ninguna de las partes o acordar unos criterios conjuntos. En ese caso puede ser necesario acudir a un mediador, una persona o institución acordada por todas las partes y cuya decisión se comprometieran a acatar.

Para finalizar esta breve exposición del Modelo, debemos además recordar que para llevar a la práctica un modelo complejo como este, se necesita también disponer de una serie de habilidades personales, algunas de las cuales formarán parte de nuestro repertorio conductual y otras tendremos que adquirirlas mediante la práctica y con esfuerzo. Ser un buen

negociador implica conocer un modelo, llevarlo a la práctica y perfeccionarlo mediante el estudio y la autocrítica. Por ello, aunque sea duro mejorar y perfeccionar nuestras habilidades, cabe recordar que los esfuerzos que hagamos en este sentido, se verán claramente recompensados por los resultados que obtengamos en nuestras negociaciones tanto profesionales como personales.

Relación de las Teorías de la Negociación con los estudios de esta Tesis

Como veremos en los capítulos de la parte empírica de este trabajo, las negociaciones que los participantes llevaban a cabo en las votaciones negociadas (5, 8 y 10) tenían unas características determinadas que guardaban relación con lo explicado en este capítulo. Eran negociaciones en las cuales ningún participante podía tener un MAPAN, no había opción de decantarse por una mejor alternativa al acuerdo negociado con el resto de su grupo. La traición no es considerada un MAPAN. Evidentemente, si se hubiera permitido la posibilidad de tener un MAPAN, como por ejemplo cambiar de grupo, los resultados probablemente habrían sido diferentes.

Se trataba, en este caso, de negociaciones claramente integradoras en las cuales los sujetos podían alcanzar acuerdos del tipo ganar-ganar (levantando todos una Y). Nadie ganaba a costa de los demás (a no ser que traicionara) como sucedería en una negociación distributiva, sino con los demás. En este caso, además, en esas votaciones todos habrían ganado lo mismo. Y con respecto al interés de los participantes en esas votaciones era claro y común obtener el máximo posible, la mayor ganancia respetando las reglas y los acuerdos alcanzados.

Finalmente, también cabe señalar que el elemento fundamental de separar a las personas del problema era imprescindible, ya que las emociones negativas que podían

producirse por los resultados negativos alcanzados en las rondas no negociadas había que mantenerlos bajo control para poder negociar de manera objetiva.

Por otra parte, en las votaciones no negociadas esperábamos, como veremos, que los participantes se comportaran como predice la teoría de juegos, utilizando la estrategia dominante, o sea, mostrando en esas votaciones (1, 2, 3, 4, 6, 7 y 9) siempre la tarjeta con la X. Conviene que dejemos claro que no cooperar cuando no se ha negociado, puede ser adecuado o no, pero no es lo mismo que traicionar un acuerdo negociado que es claramente ilícito.

Parte Empírica

Capítulo 3: ¿Una Personalidad traidora?

Sobre la Personalidad y su Estudio

Como comenta Hernández (2000) en su libro sobre la personalidad: "Si se hace un recorrido por las diversas teorías que se han establecido sobre la personalidad se puede llegar a una conclusión desoladora: describir la historia de la personalidad es describir la historia de un desencuentro. Entre otras razones porque quizá la primera de las tareas está todavía por realizar; es decir, la clarificación y el acuerdo sobre el concepto personalidad y sobre otros conceptos derivados de su estudio". Eso era así en el año 2000, fecha de la publicación del libro, y mucho nos tememos que diecisiete años después esa tarea sigue sin completarse.

Particularmente, creemos que cualquier intento por responder a la pregunta del por qué en psicología puede no ser adecuado y estar condenado al fracaso. Mejor que preguntarse por qué se comporta alguien de una determinada manera y además buscar una causa global, estable e interna (cosa a la que no solo los profanos, sino los estudiantes de psicología y hasta no pocos psicólogos son aficionados) es preguntarse cómo, cuándo, dónde y con qué frecuencia se comporta alguien de forma consistente desde un punto de vista funcional y estable con respecto a las condiciones situacionales.

Consecuentemente, creemos que el uso clínico de inventarios, tests o autoinformes debería reducirse lo más posible y en ningún caso utilizar las puntuaciones finales para extraer conclusiones o indicaciones terapéuticas. Es lamentable escuchar a un alumno o colega asegurar que alguien "tiene depresión" o ansiedad o cualquier otro trastorno o constructo mental, y encima, y sin ruborizarse, pretender que tiene más o menos que otra persona. Como indicación o sugerencia terapéutica en estos casos, nosotros solemos recomendar

irónicamente lo siguiente: “pues si tiene depresión que te la dé, la tiras en un contenedor de basura y arreglado”.

En investigación, cuando no hay posibilidad de hacer una observación directa del comportamiento de los sujetos y con fines correlacionales, no causales, se pueden utilizar las pruebas de papel y lápiz pero sin perder de vista que lo que vamos a correlacionar son las respuestas que unos sujetos dan en un cuestionario, pues aunque estas respuestas guarden una relación indirecta, no coinciden exactamente con su comportamiento, en la situación real a la que tuvieran que enfrentarse. En este capítulo tratamos de correlacionar la ejecución real de unos sujetos en el juego *Gane el Máximo Posible*, con lo que han contestado en un autoinforme que supuestamente mide los cinco grandes rasgos de personalidad postulados por la teoría denominada *Big Five* que comentaremos con más extensión posteriormente.

Preámbulo sobre la muestra

Antes de entrar en materia nos gustaría ocuparnos primero de un tema que creemos importante dado el tipo de sujetos que hemos utilizado en los distintos experimentos que componen esta investigación y que comentamos de ahora en adelante. La inmensa mayoría de los sujetos experimentales que han participado en esta investigación son estudiantes de diferentes facultades de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y alumnos de enseñanza secundaria, estudiantes de bachillerato del Instituto de Enseñanza Secundaria (IES) Luis García Berlanga de Coslada, aunque también hemos utilizado una pequeña representación de trabajadores y mandos intermedios del sector de la construcción. El conjunto de estos sujetos suponen una muestra en gran medida representativa de la población general de estudiantes de las instituciones públicas: clase media, mayor representación de mujeres y están en un rango que va de los 17 a los 24 años. En cuanto a los mandos empresariales, su edad media rondaba los 45 años.

Respecto a los datos que esperamos obtener, la pregunta que nos hacemos en la siguiente: ¿Serán válidas las conclusiones que se pueden sacar sobre el comportamiento en una situación de negociación sobre la población general a partir del comportamiento en unos determinados experimentos y con muestras de este tipo? Con la salvedad del sesgo del nivel cultural presentado por la muestra, creemos que la misma sí que puede ser representativa de la cultura occidental más individualista, menos cooperadora y menos colectivista que las culturas orientales.

Después de una extensa revisión bibliográfica en busca de respuestas sobre este tema, encontramos entre otros un artículo que pasamos a comentar específicamente por reflejar la tendencia general que encontramos en los estudios dentro de este campo.

Herbst y Schwarz (2011) diseñaron un experimento de negociación *online* entre dos individuos que representaban ser un suministrador de aditivos para un producto *biocida* y el fabricante del mismo. Se realizaron 125 negociaciones (250 participantes) en las que se enfrentaron unos con otros siempre por parejas. La muestra estaba compuesta por estudiantes sin formación en negociación, estudiantes formados y profesionales procedentes de toda Alemania. Analizaron en sus experimentos las ganancias individuales y conjuntas obtenidas por cada grupo y sus resultados demostraron que los estudiantes con alguna formación en negociación obtenían mayores ganancias individuales que los que no habían recibido entrenamiento previo, pero que no eran superados por los negociadores profesionales. La ejecución de los estudiantes, tanto universitarios como de secundaria sin formación, aunque más pobre, no difería mucho de la de los otros dos grupos.

Objetivo

Como comentamos en la introducción, el objetivo de este tercer capítulo fue el de averiguar si existía algún tipo de personalidad o rasgos específicos de personalidad que hicieran a quien los tuviera ser más proclive a la traición Gold (2009).

Metodología

La metodología que empleamos fue la de hacer jugar al *Gane el Máximo Posible* a una amplia muestra de 148 sujetos, estudiantes de tercero de Psicología de la UAM, a los que paralelamente se les administró el test **NEO PI-R** de Costa y McCrae (2008). De estos 148 sujetos iniciales se excluyeron posteriormente 22 sujetos que no rellenaron bien sus datos identificativos, quedando la muestra final reducida a un total de 126 sujetos.

Los datos correspondientes a las puntuaciones obtenidas en las 10 jugadas de la Versión Normal (VN) del juego *Gane el Máximo Posible*, fueron analizados siguiendo una metodología correlacional en la que se cruzaron las puntuaciones obtenidas por los sujetos en los cinco factores que mide el cuestionario NEO PI-R: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Responsabilidad, así como en las de sus facetas correspondientes con las puntuaciones obtenidas por los sujetos en las cuatro primeras votaciones (Suma, Promedio y Ganancia Promedio) por un lado y en las votaciones 5, 8 y 10 en las que se podían alcanzar acuerdos (Suma, Promedio y Ganancia Promedio) por otro.

Instrumentos

A continuación analizamos con más extensión los dos instrumentos de los que hicimos uso en este estudio:

1. Juego *Gane el Máximo Posible*
2. Materiales
3. Test de personalidad NEO PI-R

Juego “Gane el Máximo Posible”

Este juego es considerado una variación del famoso “*Dilema del Prisionero*”, y es un instrumento utilizado por todos, o casi todos los docentes en negociación o gestión de conflictos. La mayor parte de la literatura existente sobre este juego, de acción simultanea e información completa, está relacionada precisamente con este contexto docente y el modo de utilizarlo correctamente en clase así como con las dificultades que pueden aparecer en su uso. Existe hasta un manual guía para el profesor editado por la escuela de negociación de Harvard escrito por Wheeler (2006). Este manual es en el que nosotros nos hemos basado para nuestra Versión Normal (VN) del juego. En este mismo sentido también cabe citar a Gold (2009) autora de un capítulo en “*Rethinking Negotiation Teaching*”, un libro nacido de la reunión de expertos y docentes en negociación en Roma en 2008 con la intención de generar una segunda generación de educación en negociación que fuera útil y que pudiera servir para la práctica en cualquier contexto cultural. Gold advierte de las diferencias culturales que pueden aparecer al utilizar este juego en culturas occidentales, más individualistas o culturas orientales más colectivistas.

El juego consta de 10 votaciones en las cuales cada participante puede elegir entre alzar simultáneamente con los demás una X o una Y, y tiene diferentes variantes en cuanto a lo que se juega (dinero, puntos...) y en cuanto al número de participantes: cuatro individuos o cuatro equipos de varios jugadores, aunque también puede jugarse a veces entre dos participantes, o entre dos equipos de varios participantes. Es un juego de elecciones simultáneas y de los llamados de “suma cero” en el cual lo que uno o unos participantes ganan lo pierden otros, excepto en un caso en el que pueden ganar todos y que debería darse en las votaciones negociadas. Los participantes deben tener claro que la tarea básica es seguir la instrucción de que deben ganar lo máximo posible para ellos mismos (o para su equipo en el caso de que jueguen varios conjuntamente) sin preocuparse de las ganancias de los demás con los que juegan. Por su parte, las votaciones se hacen en base a las siguientes consecuencias o los posibles resultados que se pueden producir y que mostramos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Consecuencias como resultado de la elección conjunta del grupo

RESULTADO DE LA ELECCIÓN CONJUNTA DEL GRUPO	CONSECUENCIA
4X	Cada jugador pierde 600€
3X y 1Y	Cada X gana 600€ y la Y pierde 1.800€
2X y 2 Y	Cada X gana 1.200€ y cada Y pierde 1.200€
1X y 3 Y	La X gana 1.800€ y cada Y pierde 600€
4Y	Cada jugador gana 600€

En base a las consecuencias que muestra la anterior tabla consideremos los resultados posibles que obtendría un jugador que sacara una X en cualquier ronda y que mostramos en la Tabla 3.

Tabla 3: Pagos que obtendría un jugador (jugador 1) que sacara un X en cualquier ronda

Ronda	Jugador 1	Jugador 2	Jugador 3	Jugador 4	Pagos Jugador 1
a	X	Y	Y	Y	1.800€
b	X	Y	Y	X	1.200€
c	X	Y	X	Y	1.200€
d	X	Y	X	X	600€
e	X	X	Y	Y	1.200€
f	X	X	Y	X	600€
g	X	X	X	Y	600€
h	X	X	X	X	-600€

Es evidente que el Jugador 1, sacando siempre X gana en todas las ocasiones menos en una. Sacar X parece por tanto la mejor opción, no solo para él sino para cualquiera de los jugadores. Sacar X es, desde el punto de vista de la teoría de juegos, la Estrategia Dominante para cualquier jugador. Esta Estrategia Dominante es la que maximizará sus ganancias o minimizará sus pérdidas, la posibilidad h es un equilibrio de Nash ineficiente, producido por la utilización de la Estrategia Dominante por parte de todos los jugadores. Tal y como lo describe

Binmore (2007) “un equilibrio de Nash tiene lugar cuando todos los jugadores eligen a la vez la mejor respuesta a las elecciones estratégicas de los demás”. Aunque en el caso h el jugador 1 pierde 600€ al sacar la X, sacar una Y en la siguiente ronda solo empeoraría su resultado si el resto de los jugadores no cambian su elección, ya que se produciría el caso de 1Y y 3X y por tanto perdería 1.800€.

Cuando se produce un equilibrio de Nash debido a la utilización por parte de todos los jugadores de su Estrategia Dominante, y si como en este caso se trata de un equilibrio de Nash ineficiente (4X) solo se puede llegar a un mejor resultado negociando o se acaba en un Perder-Perder con la posibilidad de una escalada claramente peligrosa.

En la Tabla 4, sin embargo, se muestran los 8 posibles resultados que puede obtener un jugador (jugador 1) que sacara Y en cualquier ronda.

Tabla 4: Posibles pagos que obtendría un jugador (jugador 1) por sacar Y.

caso	Jugador 1	Jugador 2	Jugador 3	Jugador 4	Pagos Jugador 1
a	Y	X	X	X	-1.800€
b	Y	X	X	Y	-1.200€
c	Y	X	Y	X	-1.200€
d	Y	X	Y	Y	-600€
e	Y	Y	X	X	-1.200€
f	Y	Y	X	Y	-600€
g	Y	Y	Y	X	-600€
h	Y	Y	Y	Y	600€

Como se puede apreciar, en los 8 posibles resultados que puede obtener al sacar una Y solo obtiene un pago positivo de 600€ en la fila h. Por tanto, en este juego, sacar una Y es claramente una estrategia dominada. El resultado $4Y$ puede considerarse un “Óptimo de Pareto” que se define como “un resultado en el que ninguna de las partes puede mejorar su situación sin que el resto sea indiferente o se sienta perjudicado por ello”. Es un acuerdo inestable, que rara vez se obtiene si no es negociando, y aun así cualquier jugador puede sentirse tentado a romperlo para obtener mayores ganancias aunque sea a costa de traicionar un acuerdo negociado.

Las rondas 5, 8 y 10 no pueden contemplarse desde la teoría de juegos ya que se ofrece a los participantes la posibilidad de negociar y alcanzar acuerdos en beneficio de todos. Estamos ante una situación de negociación y dentro de la teoría de negociación ante una negociación integradora en la que los participantes pueden ganar juntos en un paradigma denominado normalmente como *Win-Win* o *Ganar-Ganar*. Ahora bien, no siempre los acuerdos que se alcanzan en las negociaciones son respetados y vemos desgraciadamente continuos ejemplos en la vida empresarial, política o hasta en el mismo ámbito familiar de traiciones o incumplimientos de acuerdos alcanzados.

Y este es precisamente el objeto principal de esta Tesis Doctoral: el de tratar de ver y analizar las variables que llevan a una persona a traicionar un acuerdo previamente alcanzado. Este juego nos permite ver cómo se comportan los participantes tanto en una situación en la que no se puede negociar, como en otra en la que sí es posible hacerlo.

Materiales utilizados en el Juego

Los distintos materiales utilizados en el Juego y que recibe cada participante son los siguientes:

- Dos cartones plastificados, uno con una X y otro con una Y
- Una hoja de instrucciones con la explicación del juego y de las reglas, ya adaptada a la variante que jugaban, en este caso la Variante Normal (VN).
- Una hoja de registro también adaptada a la variante que jugaban. En este caso la VN.
- Un bolígrafo o lápiz para anotar los datos de las sucesivas votaciones en la hoja de registro.

A continuación mostramos un ejemplo de la hoja de instrucciones y de la hoja de registro del juego VN utilizado en este estudio

Hoja de Instrucciones

1. El título del juego es “Gane el Máximo Posible”. Recuérdalo durante todo el ejercicio.
2. El juego consiste en 10 votaciones simultáneas en las que podéis alzar una X o una Y.
3. Cada uno de vosotros puede hacer una sola elección (X o Y) en cada votación.
4. No se puede comunicar la elección a los demás miembros del grupo antes de alzar el cartón. Los cartones se alzan a la vez.

5. La razón para elegir la X o la Y es solo la consecuencia esperada de pérdida o ganancia en euros, debida al resultado conjunto de las elecciones de los 4 miembros del grupo en cada votación. Las posibles ganancias o pérdidas en cada votación son las siguientes:

Si la elección global de los 4 miembros del grupo es:

4X	cada X pierde 600 €.
3X + 1 Y	cada X gana 600 € y la Y pierde 1.800 €
2X + 2 Y	cada X gana 1.200 € y cada Y pierde lo mismo
1X + 3 Y	la X gana 1.800 € y las Y pierden 600 €
4Y	cada Y gana 600 €.

6. No se puede hablar con los otros miembros del grupo, a menos que se autorice por el monitor de la sesión.
7. Hay que seguir las instrucciones que se dan más abajo.
8. Las votaciones 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 9 se realizan de la siguiente forma: cada uno de vosotros/as tiene 1 minuto para decidir, pero no puede hablar con los otros miembros del grupo. Una vez realizada la votación cada uno anota el resultado obtenido en su hoja de registro.
9. Las votaciones 5, 8 y 10 son especiales. En ellas los resultados obtenidos (ganancias o pérdidas) se multiplican por un coeficiente de 3, 5 y 10 respectivamente. Los miembros del grupo pueden negociar entre ellos y el tiempo para deliberar será de 3 minutos.

Estas instrucciones eran leídas en voz alta por el experimentador y este se aseguraba antes del comienzo del juego de que habían sido comprendidas por todos los participantes.

Hoja de Registro

Cada participante recibe, como hemos comentado, junto a la hoja de instrucciones una hoja de registro. En ella queda reflejado, de inicio, en la columna 2 (Modo) que las votaciones 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 9 son de reflexión, en las que no se puede por tanto ni hablar, ni mucho menos alcanzar ningún tipo de acuerdo con otros miembros del grupo de cuatro al que pertenecía cada jugador. Es el individuo el que decide a solas que cartulina alza: la X o la Y. La columna 3 (Tiempo) indica que el tiempo para esta reflexión es aproximadamente de 1 minuto.

En las votaciones 5, 8 y 10 se puede negociar y tratar de llegar a acuerdos con los otros miembros del grupo. El tiempo para ello es aproximadamente de 3 minutos. Como se puede ver en la hoja de registro, en la columna 4 (¿Acuerdo?) los participantes deben contestar, en estas votaciones, a la pregunta de si creen que finalmente el Grupo alcanzó un acuerdo rodeando con un círculo la opción SI, NO o ?, si no tienen claro si realmente el acuerdo fue unánime. En principio pensamos que la respuesta a esta pregunta era de gran importancia para la investigación que nos planteamos, pero descubrimos que resultó simplemente una buena excusa para justificar traiciones. En la columna 5 (Mi Elección) los participantes deben escribir la opción que ellos eligieron una vez hecha la votación (X o Y). En la columna 6 (Resultado del Grupo) cual fue el resultado conjunto de la elección del Grupo. En la columna 7 (Ganancias) se anota lo que cada uno ganó en la votación, si ganó algo. En la 8 (Pérdidas) la cantidad que perdió, si es que perdió algo y finalmente en la 9 (Balance) se anota el Balance resultante de pérdidas o ganancias obtenido después de cada votación.

Figura 8: Hoja de Registro de los resultados de cada votación.

Votación	Modo	Tiempo	¿Acuerdo?	Mi Elección	Resultado del Grupo	Ganancias	Pérdidas	Balance
1	Reflexión	1 minuto						
2	Reflexión	1 minuto						
3	Reflexión	1 minuto						
4	Reflexión	1 minuto						
5	Negociación	3 minutos	SI NO ?					
6	Reflexión	1 minuto						
7	Reflexión	1 minuto						
8	Negociación	3 minutos	SI NO ?					
9	Reflexión	1 minuto						
10	Negociación	3 minutos	SI NO ?					

Test NEO PI-R (*Revised NEO Personality Inventory*)

El test NEO PI-R consiste en un test o medida de autoinforme que consta de 240 frases, 48 por Rasgo y 8 por cada faceta de cada uno de los Rasgos. Aunque existe también una versión corta del test, el NEO-FFI de los mismos autores ya citados (Costa & McCrae, 1999), nosotros hemos preferido utilizar la versión extensa del mismo por adaptarse mejor a los objetivos de nuestro trabajo. El formato de las respuestas de las escalas del NEO PI-R es de tipo Likert de 5 puntos del modo siguiente:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En total desacuerdo

Este inventario se ha convertido en el instrumento principal para la medición de los rasgos de personalidad según el modelo denominado “*Big-Five*”, o *Modelo de los 5 Factores* que a su vez también representa el modelo más asentado sobre las teorías de la personalidad y que comentaremos a continuación. Para una información más detallada del test y sus características puede consultarse la revisión de los baremos en el artículo de Sanz y García Vera (2009).

Los cinco factores que evalúa el NEO PI-R y las seis facetas que aglutina cada factor pueden verse en la Tabla 5, incluida a continuación.

Tabla 5: Descripción de Rasgos y Factores del Test NEO PI-R

Rasgo y Factores	Descripción
Neuroticismo <ul style="list-style-type: none"> N1 Ansiedad N2 Hostilidad N3 Depresión N4 Ansiedad social N5 Impulsividad N6 Vulnerabilidad 	<p>Equivale a la inestabilidad emocional y la experiencia de estados emocionales negativos. El neurótico es un individuo ansioso, preocupado, malhumorado, frecuentemente deprimido, puede que duerma mal, y que sufra trastornos psicosomáticos. Es excesivamente emocional, reaccionando fuertemente a todo tipo de estímulos, siéndole difícil volver a un estado de equilibrio después de cada experiencia emocional importante. Sus fuertes reacciones emocionales interfieren en su propio equilibrio, haciéndolo reaccionar de forma irracional, a veces rígida. Su principal característica es una constante preocupación por las cosas que le pueden salir mal y una fuerte reacción emocional de ansiedad ante estas cosas, lo que le</p>
Extraversión <ul style="list-style-type: none"> E1 Cordialidad E2 Gregarismo E3 Asertividad E4 Actividad E5 Búsqueda de emociones E6 Emociones positivas 	<p>Implica aspectos como la asertividad y el dinamismo. Los extravertidos son personas sociables, amantes de las fiestas, con muchos amigos, necesitan gente con la que hablar, no les gusta estudiar solos, son amantes de la aventura y el riesgo, con carácter impulsivo, les gustan las bromas, la variación y el cambio, son despreocupados y tienden a ser agresivos. Por el contrario, los introvertidos son personas retraídas, quietas, amantes de la lectura, tienen pocos amigos pero muy escogidos, les gusta hacer planes a largo plazo, piensan las cosas antes de hacerlas y tienen un régimen ordenado de vida entre otras cosas.</p>
Apertura a la Experiencia <ul style="list-style-type: none"> O1 Fantasía O2 Estética O3 Sentimientos O4 Acciones O5 Ideas O6 Valores 	<p>Refleja el mantenimiento de valores e ideas no convencionales, y la amplitud de intereses; se refiere a las personas abiertas, interesadas tanto en el mundo exterior como en el interior, y cuyas vidas están enriquecidas por la experiencia. La Apertura se relaciona especialmente con aspectos intelectuales, como es el pensamiento divergente que contribuye a la creatividad. Pero no es equivalente a inteligencia. Además, en algunos aspectos, Apertura a la experiencia indica flexibilidad, siendo lo opuesto de rigidez.</p>
Amabilidad <ul style="list-style-type: none"> A2 Franqueza A3 Altruismo A4 Actitud Conciliadora A5 Modestia A6 Sensibilidad a los demás 	<p>Capacidad de ser altruista, compasivo, confiado, franco y sensible con los demás.</p>
Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> C1 Competencia C2 Orden C3 Sentido del deber C4 Necesidad de logro C5 Autodisciplina C6 Deliberación 	<p>Incluye la tendencia al sentido del deber, a la organización, el orden, la búsqueda de objetivos, la autodisciplina y la eficiencia. Se trata de personas voluntariosas, escrupulosas, puntuales y fiables, que controlan sus impulsos.</p>

El Modelo Big Five

En cuanto al modelo de Personalidad en que se sustenta el test NEO PI-R, es uno de los más asentados y reconocidos actualmente en el campo de estudio de la personalidad basado en un enfoque léxico y que obtiene sus factores mediante un análisis factorial. Los 5 factores que considera el test y que hemos visto en la tabla anterior son: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Responsabilidad. Según Hernández (2000) hay una serie de presupuestos básicos que se asumen desde este modelo de personalidad que, no obstante, son también fuente de una cierta controversia:

- El rango de realidad del rasgo
- El innatismo y la universalidad de los 5 factores
- La estabilidad a lo largo del tiempo
- Su existencia en culturas diversas

En este sentido son también cuatro las aproximaciones teóricas que se pueden apreciar dentro de este modelo y que se diferencian, sobre todo, por la concepción del rasgo.

- Como disposiciones permanentes. Costa y McCrae (1999) sostienen que a partir de los treinta años los factores permanecen invariables.
- Distinguiendo también dos dimensiones. Wiggins (1996) considera las dimensiones de Extraversión y Amabilidad y las ve compatibles y complementarias con este enfoque.
- Desde la perspectiva de la competencia. Se trata de mostrarse ante los demás como quieres que te vean y se supone que los que observan y juzgan el comportamiento lo hacen mediante los 5 factores.
- Centrándose en el aspecto descriptivo del rasgo Goldberg (1985) hace una clasificación basada en las relaciones semánticas encontradas en el lenguaje).

No entramos en el análisis en profundidad de la teoría que sustenta el test NEO PI-R porque, además de que no somos especialistas en personalidad, para los propósitos de nuestra investigación no lo consideramos necesario y por ello solo hemos querido dar una breve descripción de la teoría que sustenta el instrumento de evaluación que hemos utilizado en el estudio.

Procedimiento

Los participantes eran distribuidos por mesas en grupos de cuatro. Si alguna persona manifestaba conocer el juego, era excluido en este momento de la muestra. El monitor se aseguraba de que los miembros de cada grupo no fueran amigos o tuvieran ningún tipo de relación con el resto de los otros tres que conformaban el grupo al que habían sido asignados. Cada participante recibía los dos cartones, uno con una X y otro con una Y, la Hoja de Instrucciones y la Hoja de Registro ya descritas anteriormente. Estas hojas eran colocadas en la mesa boca abajo para que los primeros en recibirlas no tuvieran más tiempo que los últimos para su lectura. Una vez distribuidos todos los materiales, el monitor daba la orden de volver las hojas de modo que todos pudieran verlas y leía en voz alta la Hoja de Instrucciones, asegurándose de que todos los participantes hubieran comprendido correctamente el procedimiento a seguir y las consecuencias que tendría posteriormente votar X o Y en las diferentes 10 votaciones. A continuación también se explicaba el procedimiento a seguir para cumplimentar la Hoja de Registro, asegurándose de que cada participante pusiera su código, la facultad o lugar de procedencia y el grupo al que pertenecía, puesto que siempre había más de un grupo en cada sesión experimental.

Cuando todos los sujetos estaban preparados, el monitor daba comienzo a la primera votación. Todos los participantes realizaban las votaciones simultáneamente a la voz de “¡un,

dos, tres, ya!" que emitía el monitor. Una vez realizada la votación los participantes anotaban el resultado obtenido en su Hoja de Registro y se procedía a la siguiente votación. El monitor se aseguraba de que se guardara silencio, excepto en las votaciones 5, 8 y 10 en las que los participantes podían hablar, durante unos tres minutos, con el resto de los miembros del grupo al que habían sido asignados para tratar de llegar a acuerdos. Al finalizar la última votación el monitor recogía los materiales y explicaba el juego y las conclusiones que podían desprenderse del mismo a los participantes.

Resultados

Después de cruzar las puntuaciones obtenidas por los sujetos en la Suma de las 4 primeras votaciones, en el Promedio de esas 4 primeras votaciones, en la Ganancia Promedio de las cuatro primeras votaciones, en la Suma de las votaciones negociadas, en el Promedio de esas votaciones negociadas y en la Ganancia Promedio de las votaciones negociadas y en la Ganancia Promedio Total, con las puntuaciones obtenidas por los sujetos en el test NEO PI-R obtuvimos las siguientes correlaciones significativas que mostraremos más adelante.

Antes nos gustaría aclarar que una mayor puntuación obtenida en la Suma y Promedio, tanto de las 4 primeras votaciones como de las votaciones negociadas 5, 8 y 10; o sea mostrar una Y en las votaciones implica una mayor cooperación por parte de los sujetos. Por el contrario, puntuaciones altas en la Ganancia Promedio tanto de las 4 primeras como de las votaciones negociadas o en la Ganancia Promedio Total, supone haber desertado con más frecuencia, ya que votar X reporta más beneficio para el participante.

Queremos también aclarar que realizamos solo el estudio de las 4 primeras votaciones, porque al existir la posibilidad de una traición en la votación 5 (primera votación negociada) las votaciones no negociadas siguientes 6 y 7 podían verse afectadas. En el caso de la votación 9

podía verse afectada tanto por una traición en la 5 como en la 8 o en ambas. En la tabla 6 se muestran las correlaciones significativas encontradas en el análisis estadístico que realizamos.

Tabla 6: Correlaciones positivas encontradas entre el test NEO PI-R y las variables estudiadas

	Ganancia Promedio en las 4 Primeras	Ganancia Promedio en las negociadas (5,8,10)	Ganancia Promedio Total	Promedio en las 4 primeras	Suma en las 4 primeras
E3 Asertividad					
Correlación de Pearson	0,221				
Significación (bilateral)	0,013				
Apertura					
Correlación de Pearson		0,197	0,223		
Significación (bilateral)		0,027	0,012		
O3 Sentimientos					
Correlación de Pearson		0,186	0,196		
Significación (bilateral)		0,037	0,028		
Responsabilidad					
Correlación de Pearson	0,209			-0,213	-0,213
Significación (bilateral)	0,019			0,017	0,017
R3 Sentido del Deber					
Correlación de Pearson				-0,215	-0,215
Significación (bilateral)				0,016	0,016
R4 Necesidad de Logro					
Correlación de Pearson	0,269			-0,198	-0,198
Significación (bilateral)	0,002			0,027	0,027
R5 Autodisciplina					
Correlación de Pearson	0,183			-0,221	-0,221
Significación (bilateral)	0,041			0,013	0,013

Como puede observarse en la Tabla 6, todas las correlaciones que mostramos son significativas al 0,05, excepto la que aparece en color rojo que lo es al 0,001. Y como vemos en una primera aproximación no apareció ninguna correlación significativa entre las variables estudiadas y los Factores de Neuroticismo, Extraversión (aunque sí con su faceta Asertividad), ni con Amabilidad. Si se obtuvieron, sin embargo, correlaciones significativas con los Factores de Apertura (en su factor Sentimientos) y Responsabilidad (con los factores Sentido del Deber, Necesidad de Logro y Autodisciplina). El factor más implicado parece ser, por tanto, el de Responsabilidad, con una de cuyas facetas (la Necesidad de Logro) se obtuvo la correlación de significación más alta a nivel estadístico. A continuación comentamos con detalle las puntuaciones observadas en la Tabla 6, haciendo también una breve descripción de los factores y facetas implicados en las mismas, para posteriormente comentar los resultados en el apartado de Discusión, comenzando por por la primera correlación significativa que aparece: la Asertividad.

E3 Asertividad: Según el NOE PI-R las personas que puntúan alto en esta faceta del factor Extraversión son dominantes, animosas y socialmente destacadas. A menudo se convierten en líderes de sus grupos y en nuestro estudio las personas que puntuaron alto en esta faceta obtuvieron mayor ganancia promedio en las 4 primeras votaciones.

O Apertura: Este factor, como vimos en la tabla descriptiva del NEO PI-R, está relacionado con creatividad y con varios aspectos intelectuales, aunque no con inteligencia. Las personas que puntúan alto en esta faceta, por lo general conectan bien con sus sentimientos, y son conscientes de los mismos. En nuestro estudio las personas que puntuaron alto en este factor obtuvieron mayores ganancias promedio, tanto en las votaciones negociadas como en el total.

O3 Sentimientos: Esta faceta implica receptividad a los sentimientos propios y a las emociones interiores. La emoción es para las personas que puntúan alto en esta faceta algo importante. Los resultados en esta faceta replican exactamente los del factor al que corresponde: la Apertura.

C Responsabilidad: Puntuaciones altas en este rasgo muestran organización, orden, sentido del deber, obstinación y decisión para alcanzar metas y objetivos. También capacidad de autocontrol. Se supone que son personas poco impulsivas. En el estudio que realizamos las personas que puntúan alto en este factor presentan en las 4 primeras votaciones mayores ganancias promedio y una menor suma y puntuación promedio en las mismas.

C3 Sentido del Deber: Se supone que quien puntúa alto en esta faceta se rige por sus principios éticos y cumple con sus obligaciones morales y por el contrario quien puntúa bajo puede ser poco fiable. En nuestro estudio, las personas que puntuaban alto en esta faceta obtenían puntuaciones estadísticamente significativas menores en la suma y en el promedio de las 4 primeras votaciones.

C4 Necesidad de Logro: Las personas que puntúan alto en esta faceta son personas que trabajan para lograr sus objetivos, son diligentes y se marcan metas claras. Por el contrario, los que puntúan bajo pueden ser perezosos. En nuestro estudio aparece la correlación significativamente más alta entre las personas que puntuaron alto en esta faceta y la ganancia promedio en las cuatro primeras votaciones, mientras que aparecían al mismo tiempo correlaciones negativas estadísticamente significativas con la suma y el promedio en las mismas 4 primeras votaciones.

C5 Autodisciplina: El que puntúa alto en esta faceta tiene la capacidad para motivarse a sí mismo y terminar las tareas que emprende y por el contrario, quien puntúa bajo tiende a desanimarse fácilmente. En el estudio aparecen correlaciones semejantes a las que se obtienen en la faceta de Necesidad de Logro: positivas con la ganancia promedio en las cuatro primeras votaciones y negativas con la suma y promedio en las mismas votaciones.

Discusión de los Resultados

En primer lugar, nos gustaría resaltar que los resultados muestran una cierta coherencia y nos permiten realizar un retrato de la persona que tiende a desertar más y por lo tanto a

cooperar menos en el Juego Gane el Máximo Posible, atendiendo a las puntuaciones que obtienen en el test NEO PI-R. En este sentido parece claro que el factor más implicado y quizá el único realmente importante a la hora de predecir el comportamiento de deserción o no cooperación es el de Responsabilidad y dentro de éste su faceta Necesidad de Logro. Teniendo en cuenta las otras correlaciones significativas que aparecen, el retrato que el NEO PI-R nos ofrece de los desertores, atendiendo a los 126 sujetos que participaron en el estudio, estaría compuesto por personas con las características siguientes:

- **Seguras** de sí mismas
- **Conscientes** de sus emociones
- **Competitivas**, con metas claras y necesidad alta de alcanzarlas
- **Sin principios éticos** ni obligaciones morales que determinen su comportamiento
- **Con gran autodisciplina** y perseverancia

A pesar de los resultados, la duda, como siempre, es la de si, aun teniendo en cuenta estas características, éstas son suficientes para que en diferentes situaciones de la vida real, las personas deserten, o si son los factores situacionales los que principalmente determinarían que cualquier persona desertara independientemente de los rasgos de personalidad que mostrara en un autoinforme. Los estudios que comentaremos en el siguiente capítulo van encaminados a tratar de encontrar alguna respuesta para resolver estas dudas.

Capítulo 4: ¿Existe el jugador Racional?

Objetivo

En este estudio nos planteamos averiguar si existe un jugador “racional” según la Teoría de Juegos, o sea un jugador que al menos en las primeras cuatro jugadas no cooperara nunca ya que como hemos visto la estrategia dominante es la de sacar la tarjeta X (no cooperar) frente a la Y (cooperar).

Metodología

Para poder averiguar la existencia o no de un “jugador racional”, según la Teoría de Juegos; es decir, aquel que utiliza la estrategia dominante desde el principio buscando su máximo beneficio, llevamos a cabo un análisis de las primeras cuatro votaciones, en las que no existe la posibilidad de negociar y que no están influidas por las posibles traiciones previas.

Muestra

La muestra utilizada en este estudio estuvo compuesta por 356 sujetos participantes, procedentes de distintos contextos (estudiantes y profesionales) y con distintas edades (entre 17 y 45 años) y niveles culturales diversos: licenciados, estudiantes universitarios y estudiantes de bachillerato).

Procedimiento

El procedimiento seguido ha sido el mismo descrito anteriormente en el primer estudio del Capítulo 3.

Resultados

En las siguientes 5 tablas se muestran los resultados obtenidos tras el análisis realizado de las ejecuciones de los sujetos en las cuatro primeras partidas que componen el juego.

Tabla 7: Deserción en las 4 primeras votaciones

Deserción en las 4 primeras votaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	71	19,9	19,9	19,9
1	133	37,4	37,4	57,3
2	92	25,8	25,8	83,1
3	38	10,7	10,7	93,8
4	22	6,2	6,2	100
Total	356	100	100	

Como podemos apreciar en la tabla anterior solamente un 19,9 % de los sujetos, en concreto 71 de la muestra total de 356, no coopera nunca en las 4 primeras votaciones, lo que significa que muestran una X en las 4 votaciones. Un 37,4%, 133 sujetos, coopera al menos una vez. Un 25,8%, que corresponde a 92 sujetos, cooperan en dos ocasiones. Un 10,7%, 38 sujetos, cooperan en tres ocasiones y finalmente un 6,2% de los sujetos, 22, cooperan en las cuatro votaciones.

Si analizamos los resultados votación por votación se obtienen, por su parte, los siguientes resultados:

Tabla 8: resultados en la primera votación

Resultados de la primera votación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	209	58,7	58,7	58,7
1	147	41,3	41,3	100
Total	356	100	100	

Como vemos, en la primera votación un 41,3% de los participantes opta por la estrategia dominada y enseña una Y.

Tabla 9: Resultados en la segunda votación.

Resultados de la segunda votación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	218	61,2	61,2	61,2
1	138	38,8	38,8	100
Total	356	100	100	

En esta segunda votación el porcentaje de los que decide cooperar se reduce ya al 38,8%, probablemente al comprobar que cooperar en la anterior votación no ha funcionado.

Tabla 10: Resultados de la tercera votación.

Resultados de la tercera votación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	231	64,9	64,9	64,9
1	125	35,1	35,1	100
Total	356	100	100	

En la tercera votación el porcentaje de los que cooperan sigue bajando y se establece en un 35,1%.

Tabla 11: Resultados de la cuarta votación.

Resultados de la cuarta votación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	247	69,4	69,4	69,4
1	109	30,6	30,6	100
Total	356	100	100	

En la Tabla 11, vemos que el porcentaje de los que cooperan cae de nuevo hasta el 30,6%; es decir, que casi 3 de cada 10 participantes sigue optando por la estrategia dominada a pesar de que los resultados que obtienen por hacerlo son negativos en la inmensa mayoría de los casos. Solo ganarían si todo el grupo opta por la Y, lo que sólo ocurrió en dos casos de los 89 grupos.

Discusión de los Resultados

Como hemos visto, solo un 19,9% del total de los sujetos se comporta como predeciría la Teoría de Juegos y por tanto podemos concluir que al menos en esta variante del Juego “Gane el Máximo Posible”, no existe un jugador racional que utilice sistemáticamente la estrategia dominante. Por el contrario, el porcentaje acumulado de sujetos que nunca coopera o que lo hace tan solo en una ocasión en las primeras cuatro votaciones es del 57,3%, algo más de la mitad de la muestra.

Sin embargo si analizamos los resultados votación por votación, vemos que las deserciones van aumentando, pasando de 209 en la primera votación a 247 en la cuarta, lo que supone pasar de un 58,7% a un 69,4%.

Estas diferencias observadas entre los resultados de la primera y la cuarta votación nos indican, por su parte, que hay un 41,3% de los sujetos que comienzan tratando de cooperar en la primera votación, es decir que se arriesgan a la cooperación a pesar de que las posibilidades de salir airosos sean mínimas (de solo un quinto). Pero aún más reseñable y más inquietante resulta el dato de que hay un 6,2% de los sujetos participantes que mantienen su intención de cooperar en las 4 votaciones a pesar de las pérdidas que sufren. Aunque quizás en la vida real esto no sucedería así, resulta curioso y significativo que frente a toda lógica haya personas que insistan en mantener la conducta de cooperación a pesar del fracaso.

Los resultados también nos permiten observar, si nos fijamos en las cuatro tablas 8, 9, 10 y 11 correspondientes a las distintas votaciones, como el aumento de las deserciones que hemos señalado: del 58,7% (en la primera votación) al 69,4% (en la cuarta votación) se produce de modo regular y progresivamente; siendo del 61,2% en la segunda jugada y del 64,9% en la tercera. Aunque no se trata de un aumento desproporcionado, sí resulta significativo, lo que en nuestra opinión puede ser debido al fallo de los intentos por cooperar de los distintos sujetos.

Estos datos apuntan a que es posible que si en vez de cuatro votaciones, antes de la primera en la que es posible negociar (la 5), se prolongara el número de las mismas, quizá todos los grupos llegarían al equilibrio de Nash de 4X (ineficiente en este caso). Esta hipótesis debería ser verificada en posteriores investigaciones.

Capítulo 5: En busca de variables situacionales

Objetivo

El objetivo de este capítulo es el de determinar si en situaciones de negociación también intervienen variables situacionales que pueden determinar o predisponer a la deserción o a la traición por parte de los sujetos. Más concretamente, tratamos de ver si la magnitud del refuerzo obtenido por traicionar, o la impunidad (es decir, la imposibilidad de conocerse si se ha traicionado o no) o el que las votaciones tengan un final, influyen en la cantidad de traiciones que se producían en las jugadas negociadas.

Metodología

Para esclarecer la importancia de las variables situacionales llevamos a cabo cuatro estudios distintos en los que los participantes jugaron diferentes versiones del juego que construimos expresamente para este propósito y que comparamos entre sí y con la versión VN del juego. Concretamente estas versiones fueron las siguientes:

- 1. Versión Normal (VN).** Ya descrita anteriormente.
- 2. Versión Normal con Impunidad (VNI).** En esta versión los participantes jugaban el juego VN, pero en las jugadas 5, 8 y 10, o sea en las votaciones negociadas, no levantaban los cartones, sino que escribían por detrás de la hoja de registro su elección en estas jugadas de modo que la suma de lo ganado o lo perdido no se verificaba hasta el final del juego.

3. Versión Sin Refuerzo con Impunidad (VSRI). En esta versión las jugadas 5, 8 y 10 no estaban especialmente remuneradas como en la versión VN y al igual que en la versión VNI, los participantes no levantaban las tarjetas en las votaciones negociadas sino que escribían también su elección en la parte trasera de la hoja de registro actualizándose también las pérdidas o ganancias al final del juego.

4. Versión Sin Refuerzo (VSR). En esta versión el juego era similar al de la versión VN con la salvedad de que las votaciones negociadas no estaban especialmente gratificadas.

5. Versión Sin Fin (VSF). En esta versión el juego no tenía por qué acabar en la décima jugada. El final del juego lo determinaba una moneda al aire lanzada por el experimentador tras la décima jugada. Se comunicaba a los participantes que si la moneda mostraba “cara” el juego continuaría, pero si salía cruz terminaría en esa décima jugada. El escaso número de sujetos que participaron en esta modalidad, hace que los resultados de esta versión VSF deban tratarse con mucha precaución como comentaremos más adelante. Aunque en este sentido, mostraremos un análisis de resultados que comentaremos posteriormente.

Instrumentos

Juego “*Gane el Máximo Posible*” en las diferentes versiones enumeradas anteriormente que incluye los distintos materiales de instrumentos y de respuesta comentados:

- Dos cartones plastificados, uno con una X y otro con una Y
- Una hoja de instrucciones con la explicación del juego y de las reglas. (Adaptada a la variante que jugaban).
- Una hoja de registro (adaptada a la variante que jugaban).

- Un bolígrafo o lápiz para anotar los datos de las votaciones en la hoja de registro.

Muestra

Los 356 sujetos de la muestra total de sujetos participantes en el experimento.

Procedimiento

El mismo descrito anteriormente en el estudio del Capítulo 3.

Resultados

Con los resultados obtenidos llevamos a cabo un análisis comparativo de la diferencia de las medias, tanto del promedio de la suma del total de las votaciones, como de las votaciones negociadas (5, 8 y 10) y las no negociadas por separado. Los datos descriptivos obtenidos, se muestran en la siguiente Tabla 12:

Tabla 12: Datos Descriptivos del promedio de la suma en las diferentes votaciones

Promedio de la Suma en el	Grupo	N	Media	Desviación típica
Total de las Votaciones	VN	252	4,89	0,14
	VNI	52	4,11	0,34
	VSRI	24	3,83	0,35
	VSR	20	3,90	0,33
	VSF	8	4,12	0,35
		356	4,63	0,11
Total				
Promedio de la Suma en las	Grupo	N	Media	Desviación Típica
Votaciones Negociadas	VN	252	2,16	0,85
	VNI	52	1,71	1,03
	VSRI	24	1,62	1,05
	VSR	20	1,75	0,85
	VSF	8	2,37	0,74
		356	2,04	0,91
Total				
Promedio de la Suma en las	Grupo	N	Media	Desviación Típica
Votaciones no negociadas	VN	252	2,73	1,82
	VNI	52	2,40	1,92
	VSRI	24	2,20	1,50
	VSR	20	2,15	1,22
	VSF	8	1,75	1,03
		356	2,59	1,78
Total				

Como vemos en la Tabla 12 las medias más bajas (sin tener en cuenta el errático comportamiento del grupo VSF) corresponden a los grupos que jugaban las versiones en las que se incluía la variable Inmunidad.

En este experimento, nos interesaba también saber si el comportamiento de los diferentes grupos, o diferentes versiones en este caso, era distinto en las jugadas negociadas

frente a las no negociadas. Los estadísticos descriptivos obtenidos nos mostraron los resultados de la siguiente Tabla 13.

Tabla 13: Resultados del grado de significación del promedio de la suma de las votaciones negociadas frente a las no negociadas.

	Media	Desviación Típica	t	gl	Significación bilateral
Promedio sumas negociadas (N356)	0,6807	0,30	17,295	355	P< 0,001
Promedio sumas no negociadas (N356)	0,3708	0,25			

A simple vista, se observa que las medias obtenidas parecen muy diferentes pero con desviaciones típicas muy similares, necesitábamos por tanto saber si estas diferencias eran o no significativas desde un punto de vista estadístico. Para ello calculamos la t de *Student* entre la suma promedio de las votaciones negociadas y no negociadas obteniendo una alta significación, $p < 0,001$.

Los resultados obtenidos nos llevaron a la realización de un siguiente análisis para ver en qué momentos se producían estas diferencias. Para realizar este análisis utilizamos el estadístico DMS (Diferencia Mínima Significativa) que trata de determinar si las diferencias entre las medias de muestras no relacionadas son significativas a nivel estadístico y obtuvimos los resultados que se muestran en la Tabla 14:

Tabla 14: Comparaciones múltiples significativas mediante el estadístico DMS

		Diferencia de Medias		Significación
Total de votaciones	Grupo 1 VN	2 VNI	0,78144	0,020
		3 VSRI	1,06349	0,024
	2 VNI	1 VN	-0,78144	0,020
		3 VSRI	-1,06349	0,024
	3 VSRI	1 VN		

En la Tabla 14 se muestran las únicas diferencias significativas que encontramos al comparar los cinco grupos en el total de las votaciones. Como se puede comprobar las diferencias aparecen al comparar la VN con las dos versiones en las que aparece la impunidad como variable añadida: la VNI y la VSRI. Una posible interpretación de estos resultados es la de que parece que tiene más peso para marcar las diferencias la variable impunidad que la variable magnitud del refuerzo, ya que este grupo no se diferencia de la VN.

Si ahora nos fijamos solo en las votaciones negociadas observamos que se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 15: Diferencias en los resultados de las votaciones negociadas

Suma de votaciones negociadas	Grupo 1 VN		Diferencia de Medias	Significación
		2 VNI	0,45116	0,001
		3 VSRI	0,53770	0,005
		4 VSR	0,41270	0,048
	2 VNI	1 VN	-0,45116	0,001
	3 VSRI	1 VN	-0,53770	0,005
		1 VSF	-0,75000	0,041
	4 VSR	1 VN	-0,41270	0,048
	5 VSF	3 VSRI	0,75000	0,041

En este caso la conducta del grupo VN se muestra significativamente diferente de los dos grupos con Impunidad: VNI y VSRI pero también del Grupo VSR aunque Los resultados del grupo VSF no podemos tomarlos en consideración dado el bajo número de sujetos (8) que lo componían.

Es interesante resaltar que, en las votaciones no negociadas, no aparecen, sin embargo, diferencias significativas entre los diferentes grupos utilizados.

Por otra parte, como señalamos anteriormente en varias ocasiones, el grupo VSF es, desgraciadamente, muy pequeño como para poder sacar conclusiones acerca de si cuando la

negociación no tiene un claro final se produce una mayor cooperación, o menos traiciones, como apuntan todos los manuales sobre negociaciones integradoras.

Teniendo en cuenta esta limitación, realizamos algunos análisis estadísticos para ver, al menos, si el número de deserciones variaba en las diferentes votaciones negociadas. En la Tabla 16 incluida a continuación, se muestran los resultados obtenidos en las comparaciones de las tres votaciones negociadas: la 5, la 8 y la 10

Tabla 16: Estadísticos descriptivos de las votaciones negociadas.

	Media	N	Desviación Estándar	Media de Error Estándar
Ensayo 5	0,81	356	0,394	0,21
Ensayo 8	0,66	356	0,474	0,25
Ensayo 10	0,57	356	0,495	0,26
Ensayo 8	0,66	356	0,474	0,25
Ensayo 5	0,81	356	0,394	0,21
Ensayo 10	0,57	356	0,495	0,26

Como podemos apreciar en la anterior Tabla 16 las medias en los tres ensayos parecen muy diferentes, traicionándose más en el ensayo 10 que en el 8 y en el 8 más que en el 5.

Tras realizar el análisis pertinente, vemos en la siguiente Tabla 17 que las diferencias entre los tres ensayos son estadísticamente muy significativas.

Tabla 17: Diferencias estadísticas obtenidas en la prueba de Muestras emparejadas de las votaciones negociadas.

	Diferencias Emparejadas						Significación (Bilateral)
	Media	Desviación Estándar	95 % Intervalo de confianza		t	gl	
			Inferior	Superior			
Ensayo 5 Ensayo 8	0,149	0,564	0,09	0,208	4,976	355	P<0,001
Ensayo 10 Ensayo 8	-0,087	0,633	-0,153	-0,21	-2,595	355	P<0,001
Ensayo 5 Ensayo 10	0,236	0,562	0,177	0,29	7,92	355	P<0,001

Discusión de los Resultados

Al analizar los resultados obtenidos, se observa que la ausencia de diferencias significativas entre los diferentes grupos en las votaciones no negociadas viene a corroborar la idea que apuntábamos anteriormente de que independientemente de las diferentes variables que se introduzcan en el juego, el comportamiento de los sujetos en estas votaciones no negociadas, no parece variar. Es decir, que ninguna variable hace que aparezca el “Jugador Racional”.

Otro aspecto reseñable y muy importante, en nuestra opinión, derivado de estos resultados, es que parece que en la respuesta dada por los sujetos pesa más la impunidad que la magnitud del refuerzo (lo que se puede ganar por traicionar). Este punto nos ha llevado a escribir un último capítulo (8) sobre la situación política actual en nuestro país, poniéndola en relación con las posibles implicaciones de estos resultados sobre la impunidad.

Finalmente, como demuestran las comparaciones entre las tres votaciones negociadas, los sujetos parecen traicionar más según avanza el juego, pero el mayor número de traiciones observadas en la votación 10 no podemos atribuirlo a que esta sea la última votación, aunque indudablemente esta variable debe tener un peso sobre la misma que no podemos clarificar en este momento con los resultados obtenidos en el grupo VSF. En este sentido, cabe pensar que, además de por ser la última votación, la mayor cantidad de traiciones en esta votación puede estar también influida por el deseo de resarcirse de traiciones anteriores o por el temor a volver a ser traicionados, dado el comportamiento previo del resto o de alguno de los jugadores del grupo.

Capítulo 6: ¿Pesan más las variables situacionales que la procedencia de los sujetos?

Objetivo

En este capítulo tratamos de averiguar si la diferente composición de los 9 grupos que participaron en los experimentos, o sea los sujetos que los componían, podían tener también una influencia en los resultados que obtuvimos en el capítulo anterior. En este sentido, nos planteamos preguntas como las siguientes: ¿traicionaban más unos estudiantes que otros dependiendo de sus estudios o sus edades?; ¿sería la mayor madurez de los mandos empresariales la que haría que estos se comportaran de forma diferente?; o, por el contrario, serían las variables de impunidad y de refuerzo que analizamos anteriormente las que tendrían el peso mayor en los resultados obtenidos independientemente de la procedencia y/o edad de los sujetos.

Metodología

Para dar respuesta a estas cuestiones descompusimos los 5 grupos utilizados en el capítulo anterior (VN, VNI, VSRI, VSR y VSF) para hacer con ellos un análisis de las diferencias de medias observadas en las votaciones negociadas teniendo en cuenta no solo la variante que se jugaba, sino también la composición del grupo, es decir, los sujetos que conformaban cada grupo. Con ello tratábamos de comprobar si las diferentes variantes del juego producían un efecto diferente al ser aplicadas por sujetos de distintos ámbitos culturales y de diferentes edades: estudiantes universitarios, mandos empresariales o estudiantes de bachillerato.

Complementariamente también realizamos un recuento de las cooperaciones en las 4 primeras jugadas de los diferentes grupos para tratar de comprobar si alguno de ellos, esta vez sí, se comportaba de forma “racional”.

Instrumentos

Juego “Gane el Máximo Posible” en las diferentes versiones enumeradas.

- Dos cartones plastificados, uno con una X y otro con una Y
- Una hoja de instrucciones con la explicación del juego y de las reglas. (Adaptada a la variante que jugaban).
- Una hoja de registro (adaptada a la variante que jugaban).
- Un bolígrafo o lápiz para anotar los datos de las votaciones en la hoja de registro.

Muestra

Los 356 sujetos, divididos esta vez por la Versión del Juego que utilizaban y la submuestra a la que pertenecían. Lo que daba como resultado los 9 diferentes grupos que se muestran a continuación:

1. Grupo VN de Estudiantes de Psicología
2. Grupo VN de Estudiantes de distintas Facultades UAM
3. Grupo VN de Mandos Intermedios de Empresa
4. Grupo VN IES de Coslada
5. Grupo VNI de Estudiantes de Psicología
6. Grupo VNI IES de Coslada
7. Grupo VSRI de Estudiantes de distintas Facultades UAM
8. Grupo VSR de Estudiantes de distintas Facultades UAM

9. Grupo VSF Estudiantes de IES Coslada

Procedimiento

El mismo descrito con anterioridad en el estudio del Capítulo 3.

Resultados

En la tabla 18, incluida a continuación, se muestran los datos sociodemográficos y descriptivos de los nueve grupos, además de la composición de cada uno de los grupos empleados, la variante que jugaban, el número de sujetos que lo componían, la media obtenida en las votaciones negociadas (a mayor media mayor cooperación) y la desviación típica de las mismas.

Tabla 18: Datos descriptivos de los distintos grupos en las votaciones negociadas.

Grupo	N	Media	Desviación Típica
1. VN Estudiantes de Psicología	148	2,05	0,88
2. VN Estudiantes de distintas Facultades UAM	60	2,56	0,56
3. VN Mandos de Empresa	16	2,43	0,62
4. VN IES Coslada	28	1,71	0,97
5. VNI Estudiantes de Psicología	20	2,25	0,78
6. VNI IES Coslada	32	1,37	1,03
7. VSRI Estudiantes distintas Facultades UAM	24	1,62	1,05
8. VSR Estudiantes distintas Facultades UAM	20	1,75	0,85
9. VSF IES Coslada	8	2,37	0,74
TOTAL	356	2,04	0,91

A simple vista se puede apreciar que las medias de los diferentes grupos parecen ser distintas, siendo por lo general más altas las de los grupos que jugaron la versión VN. También merece la pena resaltar que las medias más bajas y las desviaciones típicas más altas aparecen en los grupos que jugaron alguna de las versiones con impunidad, con independencia de la composición cultural y la edad de los grupos. La excepción la constituyen el grupo 5 y el grupo

9 (VSF) aunque este grupo es controvertido por el escaso número de sujetos incluidos, como ya hemos comentado varias veces anteriormente. El siguiente paso fue el de realizar un análisis estadístico ANOVA de un factor, para comprobar las posibles diferencias existentes inter e intra-grupos, cuyos resultados se muestran a continuación en la siguiente Tabla 19

Tabla 19: Resultados del análisis ANOVA de un factor inter e intra grupos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Significación
Inter grupos	43,915	8	5,489	7,486	P<0,001
Intra grupos	254,453	347	0,733		
Total	298,368	355			

Como vemos, obtuvimos una alta significación estadística para la diferencia Inter-Grupos lo que nos condujo al paso siguiente que fue el de comprobar el grado de significación estadística entre las diferencias observadas entre los distintos grupos para determinar cuales de ellos producían las diferencias más significativas. Estas diferencias se muestran a continuación en la Tabla 20.

Tabla 20: Diferencias significativas observadas entre las puntuaciones Medias en las votaciones negociadas de los distintos grupos.

Grupo	Con grupo	Diferencia de Medias	Error Típico	Significación
1.VN Estudiantes de Psicología	2 VN	-0,512	0,131	0,001
	6 VNI	0,679	0,166	0,001
	7 VSRI	0,429	0,188	0,023
2. VN Estudiantes de distintas Facultades UAM	1 VN	0,512	0,131	0,001
	4 VN	0,852	0,195	0,001
	6 VNI	1,191	0,187	0,001
	7 VSRI	0,941	0,206	0,001
	8 VSR	0,816	0,221	0,001
3. VN Mandos de Empresa	4 VN	0,723	0,268	0,007
	6 VNI	1,062	0,262	0,001
	7 VSRI	0,812	0,276	0,004
	8 VSR	0,687	0,287	0,017
4. VN IES Coslada	2 VN	-0,852	0,195	0,001
	3 VN	-0,723	0,268	0,007
	5 VNI	-0,535	0,250	0,033
5.VNI Estudiantes de Psicología	4 VN	0,535	0,250	0,033
	6 VNI	0,875	0,244	0,001
6. VNI IES Coslada	1 VN	-0,679	0,166	0,023
	2 VN	-1,191	0,187	0,000
	3 VN	-1,062	0,262	0,004
	5 VNI	-0,875	0,244	0,016
	9 VSF	-1,000	0,338	0,033
7.VSRI Estudiantes distintas Facultades UAM	1 VN	-0,429	0,188	0,023
	2 VN	-0,941	0,206	0,001
	3 VN	-0,812	0,276	0,004
	5 VNI	-0,625	0,259	0,001
	9 VSF	-0,750	0,349	0,003
8.VSR Estudiantes distintas Facultades UAM	2 VN	-0,816	0,221	0,001
	3 VN	-0,687	0,287	0,017
9. VSF IES Coslada	6 VNI	1,000	0,338	0,003
	7 VSRI	0,750	0,349	0,033

Como puede observarse en la anterior Tabla 20, independientemente de los sujetos que componen los distintos grupos, estos tienden a diferenciarse principalmente por la versión del juego que realizan. Así vemos, por ejemplo, que todos los grupos de la versión VN, menos el grupo 4, se diferencian de los grupos 6 VNI y 7 VSRI. El grupo 2 VN, el que presenta la media más alta, (o sea, el más cooperador) y el grupo 3 VN se diferencian además del Grupo 8 VSR. Sin embargo, este grupo 8 no presenta diferencias significativas con el resto de los grupos VN.

También aparecen, sin embargo, otros resultados dignos de comentarse. Así el grupo 2 se diferencia de los grupos 1 y 4 siendo, sin embargo, todos estos grupos de la versión VN. El grupo 4, a su vez, se diferencia además del grupo 3 que también es VN. El grupo 5, se diferencia del 6 siendo los dos VNI. Si observamos las medias de estos tres grupos el 2, el 4 y el 5 (marcadas en rojo en la Tabla 17 de descriptivos) vemos también que la media del grupo 2 es la más alta de todas y que la del grupo 5 se asemeja más a las medias de los grupos de versión VN, mientras que la del grupo 4 se parece más a las de los grupos con Impunidad que a las de las versiones VN a las que pertenece.

Por otro lado, en la Tabla 21 se muestran, complementariamente, los resultados obtenidos al tratar de comprobar si alguno de los grupos utilizados se comportaba según las predicciones de la Teoría de Juegos en términos del porcentaje de deserción observado en las 4 primeras votaciones.

Tabla 21: Porcentaje de deserción en los grupos en las 4 primeras votaciones

Grupo		0	1	2	3	4	Total
1 VN	Recuento	31	58	37	12	10	148
	% dentro del grupo	20,9%	39,2%	25%	8,1%	6,8%	100%
2 VN	Recuento	14	21	12	11	2	60
	% dentro del grupo	23,3%	35%	20%	18,3%	3,3%	100%
3 VN	Recuento	2	1	4	5	4	16
	% dentro del grupo	12,5%	6,3%	25%	31,3%	25%	100%
4 VN	Recuento	3	15	9	0	1	28
	% dentro del grupo	10,7%	53,6%	32,1%	0%	3,6%	100%
5 VNI	Recuento	3	5	7	2	3	20
	% dentro del grupo	15%	25%	35%	10%	15%	100%
6 VNI	Recuento	10	11	8	2	1	32
	% dentro del grupo	31,3%	34,4%	25%	6,3%	3,1%	100%
7 VSRI	Recuento	4	9	8	3	0	24
	% dentro del grupo	16,7%	37,5%	33,3%	12,5%	0%	100%
8 VSR	Recuento	1	10	6	2	1	20
	% dentro del grupo	5%	50%	30%	10%	5%	100%
9 VSF	Recuento	3	3	1	1	0	8
	% dentro del grupo	37,5%	37,5%	12,5%	12,5%	0%	100%
Total	Recuento	71	133	92	38	22	356
	% dentro del grupo	19,9%	37,4%	25,8%	10,7%	6,2%	100%

Como vemos en la Tabla 21, solo 71 sujetos, el 19,9% del total de la muestra, juega como predice la Teoría de Juegos, utilizando constantemente la estrategia dominante sacar una X. El mayor porcentaje de los sujetos, 133, saca una Y al menos una vez. Igualmente, también parece relevante resaltar que 22 sujetos, un 6,2% del total, es capaz de utilizar la estrategia dominada, o sea, la de sacar una Y en esas mismas votaciones. Finalmente, la siguiente Tabla 20 muestra como las diferencias son estadísticamente significativas en la mayoría de los casos.

Tabla 22: Prueba de chi-cuadrado de las diferencias observadas entre los grupos

	valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	48,797	32	0,029
Razón de verosimilitudes	49,566	32	0,025
Asociación lineal por lineal	0,051	1	0,821
N de casos válidos	356		

Discusión de los resultados

En un primer momento, los resultados que muestran las claras diferencias entre los grupos VN y los grupos en los que se añadía la variable impunidad iban en línea con los resultados de los análisis efectuados en el Capítulo 5 y recogidos en la Tabla 15 que muestran como esta variable, la impunidad, es fundamental para explicar el mayor número de traiciones. Sin embargo, no nos explicamos, en un principio, el raro comportamiento de estos tres grupos:

- **El grupo 2**, que significativamente coopera tanto, que se diferencia hasta de los otros grupos VN.
- **El grupo 5** que siendo un grupo VNI se diferencia del 6, también VNI, y del 7 VSRI.
- **El grupo 4** que siendo un grupo VN, parece comportarse como si fuera una versión de un grupo VNI.

Reflexionando sobre la procedencia de las muestras nos dimos cuenta de una variable que no habíamos controlado y podía quizás explicar estos comportamientos que parecían ir contra la norma general. Así, del comportamiento del grupo 4 podemos dar una explicación si comprobamos que el otro grupo de las mismas características demográficas, el grupo 6 (estudiantes de bachillerato del IES Coslada) tiene la media más baja de cooperación (señalada en rojo en la Tabla 17). Podría entonces ocurrir que en estudiantes adolescentes se tendiera

más a la traición, aunque solo podemos dar por válida esta explicación como una mera posibilidad ya que hay otras muchas variables no controladas que podrían estar interfiriendo.

Con respecto al grupo 2, el más cooperador de todos, compuesto por estudiantes de distintas Facultades de la UAM, observamos que los participantes habían realizado la prueba en mitad de un curso de Gestión de Conflictos, en el que ya se había hablado de modelos de negociación integradora. Pensamos, por ello, que el grupo 5 (por otra parte, un grupo reducido que coincidía, desde hacía tiempo en varias asignaturas optativas) podría haber tenido también alguna formación previa en negociación que podría explicar los resultados, aunque esto no podemos afirmarlo por completo con los datos de que disponemos.

Volviendo al grupo 2, cabrían entonces las dos posibilidades explicativas siguientes:

1. Las personas que se apuntan voluntariamente a cursos de Gestión de Conflictos son de por sí más cooperadoras.
2. La formación en negociación influye en los resultados del juego haciendo que la gente coopere más.

Por otro lado, podemos volver a constatar, como se ve en la Tabla 19, que solo 71 sujetos, un 19,9 % del total de los 356 de la muestra, se comportan racionalmente como predice la Teoría de Juegos. Por tanto, no parece haber evidencia de que exista ese "Jugador Racional", al menos jugando al "*Gane el Máximo Posible*". Si es cierto que, por el contrario, solo 22 sujetos, un escaso 6,2%, insiste en utilizar la estrategia dominada y que las deserciones observadas entre los grupos son muchas, ya que el mayor porcentaje se encuentra en los individuos que cooperan una sola vez en las primeras cuatro votaciones (133 sujetos) que suponen un 37,4% del total de la muestra.

En el siguiente Capítulo 7, para aclarar cual de las dos posibles explicaciones señaladas para entender el comportamiento del grupo 2, exploramos esas dos posibles alternativas explicativas propuestas sobre el fenómeno.

Capítulo 7: El Valor de la Formación

Objetivo

El Objetivo de este capítulo se centra en tratar de averiguar si la Formación en Negociación tiene, o no tiene, un impacto en la forma en la que los sujetos juegan al “Gane el Máximo Posible”.

El interés por esta cuestión surgió, como acabamos de comentar, al observar en los análisis estadísticos que el Grupo 2 VN tenía unas tasas tan altas de cooperación que lo hacían significativamente diferente a dos de los otros tres grupos VN y darnos cuenta de que la muestra de sujetos que lo componían habían sido formados previamente en negociación. La otra posible hipótesis explicativa era la de que las personas que voluntariamente se apuntan a estos grupos podrían estar más predispuestas a alcanzar acuerdos que los demás sujetos.

Metodología

Para responder a estas cuestiones, comparamos el grupo 2 VN con un nuevo grupo, Grupo 10 VN, formado por estudiantes de distintas Facultades de la UAM, con características exactamente iguales a las del grupo 2 VN y que también se habían apuntado voluntariamente al curso de Gestión de conflictos. La diferencia encontrada fue que en este caso los participantes jugaron al “Gane el Máximo Posible” antes de que se hubiera impartido ningún tema teórico, ni práctico, realizándose el juego justo al comienzo del curso, después de las presentaciones de los participantes. Los resultados obtenidos los analizamos utilizando la *Prueba de Levene* de igualdad de varianzas y la *Prueba t de Student* para analizar la igualdad entre las medias.

Instrumentos

Juego “Gane el Máximo Posible” en las diferentes versiones enumeradas.

- Dos cartones plastificados, uno con una X y otro con una Y
- Una hoja de instrucciones con la explicación del juego y de las reglas. (Adaptada a la variante que jugaban).
- Una hoja de registro (adaptada a la variante que jugaban).
- Un bolígrafo o lápiz para anotar los datos de las votaciones en la hoja de registro.

Muestra

88 sujetos estudiantes procedentes de distintas Facultades de la UAM.

Procedimiento

El mismo reseñado anteriormente en el Capítulo 3.

Resultados

Como podemos ver en la siguiente Tabla 23, la comparación estadística de las medias de los estadísticos de los grupos 10 y 2 (ambos VN) arrojó unos resultados muy interesantes.

Tabla 23: Datos Estadísticos de los grupos 2 y 10 VN

Votaciones	Grupos	N	Media	Desviación Estándar	Media de error Estándar
4 primeras	2	60	1,43	1,14	0,14
	10	28	1,96	1,20	0,22
Negociadas	2	60	2,28	0,71	0,09
	10	28	1,85	0,70	0,13

Como podemos observar, las puntuaciones medias de ambos grupos en las votaciones negociadas eran muy diferentes, siendo la del grupo 2 significativamente más alta, mientras que en las 4 primeras votaciones, no negociadas, también observamos diferencias, pero en sentido contrario; el grupo 2 tiene una puntuación media más baja que el grupo 10.

Por su parte, el análisis realizado con la *Prueba de Levene*, cuyos resultados mostramos en la siguiente Tabla 24, arrojó unas claras diferencias significativas

Tabla 24: Prueba t para la igualdad de medias entre los grupos 2 y 10

Votaciones		F	Significación	t	gl	Significación bilateral
4 primeras	Se asumen varianzas iguales	0,217	0,642	-2,00	86	0,04
	No se asumen varianzas iguales			-1,96	50,4	0,05
negociadas	Se asumen varianzas iguales	1,788	0,185	2,61	86	0,01
	No se asumen varianzas iguales			2,62	53,5	0,01

Los resultados mostrados en la Tabla 24 demuestran claramente que las diferencias entre las medias son estadísticamente significativas y podemos por tanto sacar las siguientes conclusiones que comentamos a continuación en el apartado de la discusión de los resultados.

Discusión de los resultados

A tenor de los resultados que acabamos de mostrar podemos descartar la hipótesis de que las personas que se apuntan voluntariamente a cursos de Gestión de Conflictos y Negociación están de entrada más predispuestas a negociar y alcanzar acuerdos. Si esto fuera así no habrían aparecido diferencias entre los grupos 2 y 10 (ambos VN).

De igual manera, parece que la formación en negociación sí que puede tener un impacto, al menos a corto plazo, en cómo encaran los participantes en dichos grupos, una vez adquiridos conocimientos sobre teoría de juegos y negociación, las situaciones en las que es

posible cooperar y aquellas en las que no lo es. En este sentido, parece evidente que cooperan más las personas formadas en negociación que las que no han recibido previamente dicha formación, y que lo hacen cuando es posible hacerlo; mientras que cuando no lo es, en las votaciones no negociadas, se diferencian menos de las personas no formadas o lo hacen en sentido contrario, parecen mostrarse más racionales y utilizan más la estrategia dominante. Estos resultados abren un gran campo de investigación dedicado a determinar el alcance de estos cambios personales introducidos por la formación y su perdurabilidad en el tiempo. Como formadores con más de 30 años de experiencia en distintos ámbitos profesionales (Universidad, Empresa, Postgrados privado, etc.) nos alegraría mucho poder contribuir a que la formación deje de considerarse un simple gasto y se vea como lo que es: una inversión en el futuro de un país.

Capítulo 8: Dejémonos de Juegos

Objetivo

Es este capítulo final queremos hacer una pequeña reflexión sobre la situación real por la que atraviesa nuestro país y tratar de encontrar una explicación a tantos casos de corrupción política y empresarial al hilo de los resultados que hemos obtenido en los experimentos que acabamos de exponer, además de apuntar alguna posible vía de acción para prevenirlos o solucionarlos.

Situación actual

Es difícil hablar de la situación actual por la que estamos pasando en temas de corrupción o traición en España ya que cada día aparecen nuevos casos y es difícil saber cuando se podrá poner punto final a la misma y decidir en realidad cuál es la auténtica "situación actual". En el momento en el que escribimos estas líneas (abril de 2017) y por hablar solo de las personas más relevantes, podemos comentar que el presidente del Gobierno está llamado a declarar como testigo por uno de los casos de corrupción más sonados; el anterior presidente de la Comunidad de Madrid acaba de ingresar en prisión; su predecesora en el cargo se ha visto finalmente, muy a su pesar, obligada a dimitir y se esperan detenciones e imputaciones futuras de importantes empresarios.

Como comentábamos en la Introducción de este trabajo, la corrupción, según los barómetros del CIS, se sitúa constantemente entre las primeras preocupaciones de los españoles, oscilando su rango entre el segundo o tercer puesto según la encuesta, dependiendo de cuándo se realice respecto a la proximidad del último caso de corrupción

detectado. Obviamente la primera causa de preocupación es continuamente la del paro aunque este puede ser, en cierto sentido, una consecuencia en muchos casos de la propia corrupción.

En estos momentos se publica en la página web de RTVE un estudio del Consejo General del Poder Judicial (2017) que facilita los siguientes datos:

Entre 2015 y 2016 fueron juzgadas por corrupción en España 1.378 personas, de las cuales fueron condenadas 399. De estas, 87 están en prisión, 82 son penados y 5 se encuentran en prisión preventiva.

Los datos, como se ve, son escalofriantes. Sólo un 28,9% de los imputados termina por ser condenado y de estos sólo el 21,8% termina en prisión y el pueblo español ve como día sí y día también las personas corruptas (que, como hemos visto, y sin incluir aun a todas las que pronto serán juzgadas y que ocupaban los más altos cargos políticos a nivel autonómico o nacional) “se van de rositas” o con unas condenas a todas luces insuficientes. La alarma social que producen estas cifras es enorme, pero no se traduce finalmente en respuestas apropiadas para eliminarla.

Una posible explicación a la luz de nuestros datos

Según los resultados de los estudios que acabamos de exponer, parece que la magnitud de la consecuencia o del refuerzo; es decir, la cantidad que se obtiene por traicionar, no parece ser el factor que más contribuye a que se produzca la deserción, aunque evidentemente es un factor importante. En este sentido, no es lo mismo saltarse el turno del metro para no pagar el billete, que estafar 40 millones de euros. Lo que realmente parece explicar que personas relevantes y altamente adineradas, que no tendrían por qué traicionar y robar a todos los españoles, sin embargo lo hagan, parece ser, en línea con nuestros estudios, principalmente la impunidad. Según las investigaciones expuestas en los capítulos anteriores, el factor determinante para que se de una deserción es, principalmente, la impunidad. Es decir, la certeza de que a mí no me van a pillar o que si lo hacen podré librarme de las consecuencias, o

estas serán mínimas en comparación con lo ganado. Sutherland (1988) sugiere que la diferencia entre un delincuente ocasional y uno profesional es que éste último calcula las consecuencias de sus actos, es decir, la probabilidad de que llegue a tener que pagar por ellos.

La garantía de la impunidad en el caso de la política, requiere del establecimiento de una serie de lazos, de una cadena de favores: "Hoy por ti, mañana por mi". Una cadena que no se rompe por la seguridad de pertenecer a un grupo privilegiado en el que, además, todos saben lo suficiente de los demás como para que lo mejor sea guardar silencio y naturalmente mentir siempre que sea necesario.

Además de estos lazos, es de vital importancia también atentar contra el corazón del sistema democrático, asegurándose de que la división de poderes no se de, o se de, de forma muy limitada. La independencia judicial y policial son perniciosas por el peligro que suponen para la impunidad. Así vemos como los políticos se afanan en repartirse los altos cargos judiciales, o en llevar sus causas ante determinados tribunales, donde saben que serán amparados por jueces que les deben favores o directamente el puesto. La Fiscalía también ha de ser controlada para garantizarse que las penas solicitadas sean mínimas o inexistentes. El ideal, naturalmente, es el de controlar también el sistema policial y el legislativo de modo que, por un lado, o no se investigue, o se cometan graves errores en los procedimientos que puedan invalidar los resultados de las investigaciones y, por otro, que se legisle siempre a favor de los intereses que amparen la impunidad.

Todo esto no solo debilita la democracia, o la imposibilita, sino que, además, debilita al propio Estado. Y en los estados débiles es en los que aparecen los grupos de supuesta protección alternativa, también llamados Mafia, que pasan a "garantizar" las transacciones, como expone Diego Gambetta en su libro *la mafia siciliana*. (2007).

La naturaleza de la corrupción

La corrupción y la deserción no son problemas que se puedan considerar mono-causales. Son más bien multi-causales y solo se podrán erradicar, sobre todo en un país como el nuestro, con escasa tradición democrática, en el que prácticamente nunca han estado separados los poderes ejecutivos, legislativos y judiciales, y en el que se han venido sucediendo reyes absolutos, alternancia de gobiernos tutelados y golpes de espadones salvadores, haciendo esfuerzos en varias direcciones.

No parece posible acabar, por tanto, con la corrupción solo con medidas legislativas, judiciales o policiales. Todas estas medidas son necesarias, pero ninguna terminará con el problema por ella sola. A estos factores, hay, en nuestra opinión, que añadirle otra medida imprescindible: la educación. La educación, no solo para no caer en la tentación de corromperse, sino para luchar activamente contra ella, denunciándola, persiguiéndola y castigándola en las urnas. Denunciarla, perseguirla y castigarla en las urnas. El pueblo español parece resignado a convivir con esta lacra porque la ha padecido siempre. El partido en el gobierno parece el más corrupto de todos con gran diferencia (los datos avalan esta afirmación) pero sigue en el gobierno y sus eslóganes de "todos son iguales" han calado y calan con gran facilidad entre la población. En todos los partidos hay corruptos, pero no todos son organizaciones corruptas.

Para atajar la corrupción se necesitan más jueces para lograr una justicia más rápida y más ágil. Sabemos que para modificar comportamientos anómalos tanto el refuerzo como el castigo tienen que aplicarse inmediatamente después de la conducta que se pretende castigar. La repercusión de una sentencia inmediata es infinitamente mayor que una que se produce de forma demorada al cabo de meses o años.

También es necesario que los jueces sean independientes para garantizar la justicia de sus decisiones. Se necesitan unos cuerpos policiales igualmente independientes y con los medios necesarios para actuar. Se necesitan unas leyes justas que no amparen a los ladrones

de cuello blanco. Se necesita un gobierno dispuesto a cumplir las sentencias y que no indulte a los que no lo merecen. Se necesita en definitiva, un sistema educativo sin contaminantes, ni religiosos ni de cualquier otro tipo, que haga ciudadanos libres y sin miedo, que tengan claro que el dinero público es de todos los ciudadanos (no del gobierno que solo lo administra); que los servicios de educación, sanidad e infraestructuras dependen de su existencia y de su buena administración y que no podemos dejar que nos lo roben. Solo con estas medidas conjuntas podemos aspirar a que la corrupción no sea una opción de enriquecimiento ni de financiación ilegal de organizaciones.

Discusión General

Son varias cosas las que nos gustaría resaltar en este último apartado dedicado a la discusión general de este trabajo. En nuestros estudios, hemos tratado de averiguar mediante un simple juego si las siguientes afirmaciones o hipótesis son o no, ciertas:

H1: Existe un jugador racional que ante una situación en la que no puede negociar siempre utilizará la estrategia dominante, la que le reporte mayores beneficios. Los resultados de nuestros estudios, en varios capítulos, nos permiten rechazar esta hipótesis.

H2: En la interacción final de una situación de negociación se traiciona más. Esta hipótesis parece ser cierta, aunque no podemos afirmar que en el juego el mayor número de traiciones en la última jugada se deba solo a que sea la última.

H3: La magnitud del refuerzo influye en el número traiciones. Esta hipótesis ha podido ser confirmada solo en parte, ya que también hay algunos indicios de que esta variable también puede hacer más posible la traición.

H4: La impunidad aumenta el número de traiciones. Esta hipótesis parece confirmarse plenamente, siendo quizás la variable principal en la traición.

H5: La formación hace que el número de traiciones disminuya. También esta hipótesis parece confirmarse al observarse que la formación en negociación y en la Teoría de Juegos parece influir en que se negocie con mayor honestidad, aunque no sabemos la duración temporal de los efectos de la formación.

A pesar de los efectos aparentemente positivos de nuestros resultados, aun quedan muchas incógnitas y preguntas por responder. Por ello, es necesario continuar con este tipo de investigaciones para confirmar y/o averiguar aun las posibles respuestas, contestando a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué pasaría si se jugara con dinero real?
- ¿Qué pasa realmente cuando no hay un final claro en una negociación?

- ¿Cómo influyen las traiciones en el comportamiento posterior de los sujetos que han sido traicionados?
- ¿Influye la edad de los sujetos en el número de traiciones?

Dar respuesta a preguntas como estas son algunos de los objetivos que nos planteamos para futuras líneas de investigación y a cuya tarea tenemos el propósito de dedicar nuestra atención investigadora en el futuro.

Referencias bibliográficas:

- Axelrod, R. (2006). *The Evolution of Cooperation Revised Edition*. Nueva York: Basic Books.
- Beltri, F. (2000). *Aprender a Negociar*. Barcelona: Paidós.
- Binmore, K. (2007). *La Teoría de Juegos*. Madrid: Economía Alianza Editorial.
- Brams, S. J. (2011). *Game Theory and the Humanities*. London: The Mit Press.
- Camerer, C. (2003). *Behavioral Game Theory*. Princeton: Princeton University Press.
- Cañas, L. (2008). *El Falso Dilema del Prisionero*. Madrid: Alianza Editorial.
- Clerque, J. A., & Rodríguez, G. (Edits.). (2015). *índice Global de Impunidad IGI 2015* (1ª edición ed.). Puebla, San Andrés Cholula, México: Fundación Universidad de las Américas.
- Consejo General del Poder Judicial. (25 de abril de 2017). *RTVE*.
- Costa, & McCrae. (1999). NEO-FFI. (T. Ediciones, Ed.) Madrid, Madrid, España.
- Costa, P., & McCrae. (2008). *Test NEOPI-R*. Madrid: TEA Ediciones.
- Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (2010). *El Arte de la Estrategia*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Fischer, R., Ury, W., & Patton, B. (1996). *Obtenga el Sí*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gambetta, D. (2007). *La mafia siciliana, el negocio de la protección privada*. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Gintis, H. (2009). *Game Theory Evolving* (2ª ed.). Princeton: Princeton University Press.
- Gintis, H. (2009). *The Bounds of Reason*. Princeton: Princeton University Press.
- Gold, A. (2009). Cultural Baggage When You "Win as Much as You can". En C. D. Honeyman, *Rethinking Negotiation Teaching* (págs. 281-291). Saint Paul, MN, USA: DRI.

- Herbst, U., & Schwarz, S. (abril de 2011). How valid is Negotiation Research based on Student Sample Groups? New Insights into a long-standing Controversy. *Negotiation Journal* , 147-170.
- Hernández, J. M. (2000). *La Personalidad, elementos para su estudio*. Madrid, Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Hofstadter, D. (1985). *Metamagical Themas*. Londres: Penguin Books.
- Kirgis, P. F. (enero de 2012). Hard Bargaining in the Classroom: realistic simulated Negotiations and Student Values. *Negotiation Journal* , 93-115.
- Perrotin, R., & Heusschen, P. (2002). *Optimizando las Compras*. Barcelona: Gestión 2000.
- Poundstone, W. (1995). *El Dilema del Prisionero*. Madrid: Matemáticas Alianza Editorial.
- Sánchez Cuenca, I. (2009). Teoría de Juegos. *Cuadernos Metodológicos* , 34.
- Sanz, J., & Vera, M. P. (2009). Nuevos baremos para la adaptación del Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R): Fiabilidad y datos normativos en voluntarios de la población general. *Clínica y Salud* , 20 (2), 1-9.
- Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University.
- Sutherland, E. (1988). *Ladrones Profesionales*. Madrid, España: La Piqueta.
- Von Neumann, J. &. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Nueva York: John Wiley.
- Wheeler, M. (2006). *Win as Much as You Can Teaching Package*. Obtenido de Harvard Law School: www.pon.org